

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA



**“MEJORAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
DE LA EMPRESA “SANDE ECUADOR CIA. LTDA.” DEDICADA A
LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE FLORES”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CONTADORA PÚBLICA AUTORIZADA**

AUTORA:

GEOVANA DEL PILAR CHAMBA JARAMILLO

DIRECTOR DE TESIS:

DR. GERMAN H. LEON S.

QUITO, DM., MARZO DEL 2012

DEDICATORIA

A mi madre, por enseñarme que la vida tiene adversidades pero que con fe y confianza se logran los objetivos planteados.

A mis hermanos que con todo su apoyo me dieron fuerza para concluir mis estudios, confiando en mi persona.

A mi esposo por brindarme amor, ayuda, comprensión y estar junto a mí en estos meses de investigación apoyándome constantemente, para alcanzar este sueño tan anhelado de la obtención de mi título profesional.

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme dado la oportunidad de aprender y mejorar mis conocimientos, para ser una persona útil para la sociedad.

A la Universidad Central del Ecuador por haberme acogido en sus aulas, y facilitarme la formación académica.

A las autoridades, profesores y de manera especial al Dr. Germán León por brindarme su ayuda, y apoyo durante el desarrollo y consecución de mi tesis.

A la Empresa Florícola que me facilitó la información para la investigación realizada, y en especial a mis compañeros y amigos de trabajo por el aporte efectuado para el logro de este objetivo

Gracias a todos.

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, **GEOVANA DEL PILAR CHAMBA JARAMILLO**, en calidad de autor del trabajo de investigación o tesis realizada sobre **“MEJORAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA “SANDE ECUADOR CIA. LTDA.”DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE FLORES”** por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, noviembre del 2012

GEOVANA DEL PILAR CHAMBA JARAMILLO

C.C.171679531-3

georych@hotmail.com



growers of calla lilies (zantedeschia)

Teléfonos: (593-2) 2120-389 / 2120-484 / 2120-218 / 2120-674

Telefax: (593-2) 2120-389 / 2120-218

E-mail: info@sandegroup.ec

Dirección: El Quinche, Barrio La Victoria Sector Bellos Horizontes
El Quinche - Ecuador

Quinche, 9 de marzo del 2012

Señores:

Universidad Central del Ecuador

Facultad de Ciencias Administrativas

"Unidad de Tesis y Vinculación con la Sociedad"

Presente.-

Yo Juan Marín como Apoderado Especial de la Empresa "Sande Ecuador Cía. Ltda" con RUC 1791433335001 autorizo a la Sra. Geovana Chamba con C.I. 1716795313 a que pueda realizar el desarrollo de su tesis en nuestra empresa.

Agradeciéndole de antemano por la atención que se digne dar a la presente, me suscribo.

Atentamente,


SANDE ECUADOR CÍA. LTDA.
1791433335001
FIRMA AUTORIZADA
Juan Marín
Firma autorizada
1712906005

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	XI
1 CAPITULO I	2
1.1 HISTORIA DE LAS FLORES	2
1.1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	11
1.1.2 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	13
1.1.3 CAMPOS DE ACCIÓN	16
1.2 BASE LEGAL	16
1.2.1 LEY DE COMPAÑÍAS	16
1.2.2 LEY ORGÁNICA DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO	20
1.2.3 CÓDIGO DE TRABAJO	22
1.2.4 LEY DEL SEGURO SOCIAL OBLIGATORIO	26
1.2.5 OBTENCIÓN DE PATENTE MUNICIPAL	27
2 CAPITULO II	29
2.1 EL PROCESO ADMINISTRATIVO	29
2.1.1 EMPRESA	30
2.1.2 ADMINISTRACIÓN	30
2.1.3 FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVOS	31
2.1.3.1 PLANIFICACIÓN	31
2.1.3.2 ORGANIZACIÓN	35
2.1.3.3 DIRECCIÓN	39
2.1.3.4 CONTROL	43
2.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN SANDE ECUADOR CIA. LTDA.	45
2.2.1 PLANIFICACIÓN	45
2.2.1.1 MISIÓN	46
2.2.1.2 VISIÓN	46
2.2.1.3 OBJETIVOS	46
2.2.1.4 POLÍTICAS	47
2.2.1.5 ANÁLISIS FODA	47

2.2.2	ORGANIZACIÓN.....	51
2.2.3	DIRECCIÓN.....	51
2.2.4	CONTROL.....	52
2.2.4.1	CONTROL INTERNO	52
2.2.4.2	CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	53
2.2.4.2.1	CONTROL INTERNO FINANCIERO	53
2.2.4.2.2	CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....	54
2.2.4.3	PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO	54
2.2.4.4	TIPOS DE CONTROL INTERNO	55
2.2.4.5	AÉREAS PARA CONTROL INTERNO.....	55
3	CAPITULO III	56
3.1	ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	56
3.1.1	ORGANIGRAMAS.....	56
3.1.1.1	VENTAJAS DE LOS ORGANIGRAMAS.....	56
3.1.1.2	DESVENTAJAS DE LOS ORGANIGRAMAS	57
3.1.1.3	CLASES DE ORGANIGRAMAS	58
3.2	ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA	59
3.2.1	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	59
3.2.2	ORGANIGRAMA FUNCIONAL	61
3.3	BASES DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	79
3.3.1	INTRODUCCIÓN	79
3.3.2	CONCEPTO DE PROCEDIMIENTOS	79
3.3.3	OBJETIVOS DE PROCEDIMIENTOS.....	79
3.3.4	IMPORTANCIA DE PROCEDIMIENTOS.....	80
3.3.5	CONTENIDO DE PROCEDIMIENTOS	80
4	CAPITULO IV	85
4.1	PROCEDIMIENTOS A UTILIZARSE EN SANDE ECUADOR CÍA. LTDA....	85
4.2	PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.....	85

5	CAPITULO V	142
5.1	CONCLUSIONES	142
5.2	RECOMENDACIONES	143
6	BIBLIOGRAFÍA	144

ÍNDICE IMÁGENES

IMAGEN NO. 1 FLORES CAYAMBE	2
IMAGEN NO. 2 FLORES	4
IMAGEN NO. 3 CLAVELES	5
IMAGEN NO. 4 MARGARITAS	6
IMAGEN NO. 5 DALIAS.....	6
IMAGEN NO. 6 ORQUÍDEA	7
IMAGEN NO. 7 LIRIOS	7
IMAGEN NO. 8 ROSAS	8
IMAGEN NO. 9 JAZMÍN.....	9
IMAGEN NO. 10 GIRASOLES	9
IMAGEN NO. 11 TULIPANES.....	10
IMAGEN NO. 12 TULIPANES.....	11
IMAGEN NO. 13 CARTUCHOS	11
IMAGEN NO. 14 CARTUCHOS DE COLOR MORADAS Y NEGRAS	12

ÍNDICE GRÁFICOS

GRAFICO NO. 1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	60
GRAFICO NO. 2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL	62

RESUMEN EJECUTIVO

“MEJORAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA “SANDE ECUADOR CIA. LTDA.” DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE FLORES”

La presente tesis tiene como objeto general proponer un mejoramiento de procedimientos administrativos para las áreas de compras, producción y recursos humanos.

El objetivo central es entregar a Sande Ecuador información relevante de los procedimientos administrativos.

Se pretende orientar a los empleados en los diferentes procesos que tienen que llevar a cabo, y optimizar los recursos de la empresa en general.

Para lograr la investigación, se recopiló información de la Empresa Florícola.

La tesis consta de 5 capítulos en los que se estudiaron distintos temas según la importancia que reportaran al estudio.

El capítulo uno contiene la historia de las flores, antecedentes de la empresa; el capítulo dos se habla de procedimiento administrativo en general; en el capítulo tres se realiza la propuesta de organización administrativa; el cuarto capítulo se diseña los procedimientos administrativos y el quinto contiene conclusiones y recomendaciones.

PALABRAS CLAVES

- PROCEDIMIENTOS
- MEJORAMIENTO
- CONTROL
- MISIÓN
- VISIÓN
- ORGANIGRAMAS

ABSTRACT

" IMPROVEMENT OF ADMINISTRATIVE PROCEDURES OF THE COMPANY " SANDE EQUATOR CIA. LTDA. " DEDICATED TO THE PRODUCTION AND EXPORT OF FLOWERS "

The present thesis has as general object propose an improvement of administrative procedures for the areas of purchases, production and human resources.

The central aim is to deliver to Sande Ecuador relevant information of the administrative procedures.

One tries to orientate the employees in the different processes that they have to carry out, and optimize the resources of the company in general.

To achieve the investigation, I compile information of the Company Florícola.

The thesis consists of 5 chapters in which different topics were studied according to the importance that they were bringing to the study.

The chapter one contains the history of the flowers, precedents of the company; the chapter two is spoken about administrative procedure in general; in the chapter three there is realized the offer of administrative organization; the fourth chapter designs the administrative procedures and the fifth one contains conclusions and recommendations.

KEY WORDS

- PROCEDURES
- IMPROVEMENT
- CONTROL
- MISSION
- VISION
- FLOWCHARTS

INTRODUCCIÓN

Con el pasar del tiempo las empresas se han ido modernizando e implementado tecnología de punta, pero han ido dejando a un lado lo concerniente a la situación interna de la empresa, es decir a los procedimientos, funciones, políticas, control, por no contar con documentos que les permita llevar de manera secuencial y lógica los pasos de cada procedimiento, lo que ha ocasionado que sus metas y objetivos no se cumplan como se esperaba.

El presente trabajo busca dar solución a los problemas que en la actualidad Sande Ecuador Cía. Ltda., presenta, los mismos que serán corregidos por medio de herramientas administrativas propuestas y de esta manera aprovechar al máximo sus recursos, disminuir errores, superar sus debilidades y poder estar acorde a las exigencias y necesidades del mercado en que se desenvuelve.

El Mejoramiento de Procedimientos Administrativos para la florícola SANDE ECUADOR CIA. LTDA., se lo presenta de la siguiente manera:

El Primer Capítulo contiene la historia de las flores así como también los antecedentes de la empresa, abarca temas como su constitución, campos de acción y leyes bajo las cuales debe regirse la empresa.

En el Segundo Capítulo se habla del procedimiento administrativo en general así como también el procedimiento administrativo de la empresa, donde se definen misión, visión, objetivos, políticas, análisis FODA y control interno.

En el Tercer Capítulo se realiza la propuesta de organización administrativa, donde se desarrolla la estructura organizacional acorde a las necesidades de la empresa, se elabora un organigrama y se definen las funciones para ser realizadas en cada área.

En el Cuarto Capítulo se diseñan los procedimientos administrativos para el área de Compras, Recursos Humanos y Producción.

El Quinto Capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo.

Este trabajo de investigación es aplicable para empresas que comercialicen el mismo tipo de productos y servirá como instrumento de consulta para todos los estudiantes de la Universidad Central del Ecuador.

CAPITULO I

1.1 HISTORIA DE LAS FLORES

“En el Ecuador la introducción del cultivo no tradicional de flores se produjo a finales de los años 70 y su exportación comenzó en 1980, durante el Gobierno de Oswaldo Hurtado, época en que empresarios y grupos de poder económico vieron en los cultivos y exportación un negocio muy lucrativo.

Desde entonces los valles interandinos del Ecuador, principalmente en la provincia de Pichincha, empezaron a sufrir un cambio drástico de sus paisajes cubriéndose de invernaderos de flores, asentados en tierras que antes se utilizaban para la crianza de ganado y la producción de lácteos. Estas eran tierras fértiles en donde las comunidades sembraban los productos agrícolas que servían para su autoconsumo y para cubrir la demanda de la población local. Un área especialmente afectada es la de Cayambe.

Imagen No. 1 FLORES CAYAMBE



Para el impulso de esta actividad se contrató tecnología especializada proveniente de Colombia e Israel, países que tenían experiencia en esta actividad. Las semillas de las rosas y de otras flores fueron traídas de otros países, sin tomar en cuenta los riesgos que implica traer semillas sin control de plagas y enfermedades.

Con el transcurso del tiempo se acrecentó la demanda de este producto. Los valles cubiertos de plástico se iban expandiendo ya no sólo en Cayambe, sino también en otros sectores como Tabacundo, El Quinche, Pifo, Puembo, etc.

Entre los factores que han influido para que esta actividad haya crecido tanto en estas zonas son:

- Las plantaciones están asentadas en lugares favorables para la floricultura, es decir, en los valles donde existe suficiente iluminación y temperatura adecuada que favorecen un alto rendimiento productivo.
- La industria florícola tuvo capacidad de captar mano de obra barata, lo que obviamente hizo que el costo de la flor sea más competitivo en relación con otros países.
- El poder económico y político ha influenciado para crear legislaciones ambientales menos rígidas que les den “garantías” para su crecimiento.
- El apoyo a través de los créditos preferenciales por parte del Gobierno de turno y entidades financieras, quienes argumentan que esta actividad trae divisas al país. Sin embargo, estas divisas no son invertidas en los lugares donde se producen las flores, peor aún, se atienden las necesidades socio - ambientales causadas por las empresas
- Otro factor es que las exportaciones agrícolas están exoneradas del pago de aranceles por exportación.
- El monto de inversión es muy bajo comparado con otros países, por ejemplo, para cultivar y producir una hectárea de flores se necesitan en Israel 600.000 dólares, en Holanda 1’300.000 y en Ecuador 350.000 dólares.

Cuando en 1980 las empresas florícolas empezaron a exportar su producto a los mercados extranjeros, la demanda fue masiva, siendo esto uno de los factores más importantes que despertó el interés de muchos inversionistas para la instalación de nuevas plantaciones.

Uno de los inversionistas precursores en la instalación de nuevas plantaciones fue Ned Latif (portugués), que compró una empresa florícola y empezó a expandirse y exportar, al descubrir las ganancias que esta inversión dejaba. Llamó a su hermano y juntos emprendieron un negocio rentable, del cual rápidamente se podía recuperar lo invertido. Más tarde Ned se quedó en Cayambe y Mac se trasladó a Cotopaxi.

Se había despertado la ambición de los inversionistas precursores y nuevos, expandiéndose las plantaciones de flores por las provincias de Imbabura, Azuay, Tungurahua, Cañar, Carchi, Chimborazo y ahora sectores de la Costa como Guayas, El Oro y Los Ríos.

El boom de las flores ha crecido tanto que en la última década el repunte es evidente. Desde 1990 a 1999 la superficie de cultivo se ha incrementado del 46% al 64%, de 38 empresas florícolas a 271 empresas, según las registradas en la Asociación de Productores y Exportadores de Flores (Expoflores). Sin embargo, se estima que existen más de 300 empresas florícolas entre grandes y pequeñas.

Imagen No. 2 FLORES



El cultivo de flores ocupa el quinto lugar de exportación en nuestro país y es el segundo en el mercado norteamericano. Desde 1989 hasta 1999 la industria florícola ha incrementado en 7 veces las exportaciones. En 1980 se exportaban 45.700 toneladas, hoy se exportan 120.000 toneladas de flores”.¹

¹ www.accionecologica.org/

PRINCIPALES TIPOS DE FLORES

CLAVELES.-

“Los Claveles son plantas que se cultivan por la belleza de sus flores y por el agradable perfume de pimienta. Sus colores rosados, púrpura, blancos o matizados son tan variados como sus formas. Los campos cultivados de claveles constituyen una de las riquezas de la Costa Azul.

Imagen No. 3 CLAVELES



MARGARITAS.-

Las Margaritas son flores de la familia de las Compuestas, de largos cuellos blancos o amarillos; son las hermanas de las pequeñas Margaritas de los céspedes y de las Margaritas de las praderas.

Aunque se encuentra normalmente en cualquier campo europeo, también es frecuente verla en algunos balcones. Llega a medir 90 centímetros, dependiendo mucho del tamaño de la maceta.

Florece desde la primavera hasta finales de verano.

Las flores, constan de botón central de color amarillo, rodeado de falsos pétalos blancos, únicas en el externo de un largo tallo.

Imagen No. 4 MARGARITAS



DALIAS.-

Las Dalias, flores de color tornasol, en forma de largas escarapelas, carecen de olor. Son empleadas para adornar los jardines y para confeccionar ramos.

Imagen No. 5 DALIAS



ORQUÍDEA.-

La familia de las orquídeas se calcula que está compuesta por unas 35.000 especies distintas, lo cual la convierte en la más variada conocida.

Pueden medir desde unos milímetros hasta 75 centímetros. Tarda en florecer de 5 a 6 años desde que germina.

En su evolución ha adaptado su hábitat a prácticamente cualquier lugar del mundo y cualquier clima, encontrándose en los desiertos o en pantanos, cerca del mar o a cuatro mil metros de altitud. La mayoría no obstante se da en clima tropical.

Imagen No. 6 ORQUÍDEA



LIRIOS.-

Planta herbácea de la familia de las iridáceas, con hojas radicales y erguidas, tallo central ramoso, flores terminales grandes de varios colores, fruto capsular y rizoma rastrero y nudoso.

Los Lirios son las primeras flores que encontramos al borde de nuestros jardines. Las especies de color azul pálido o de azul violáceo, blancos o amarillos tienen tallos tiesos.

Las flores de aroma agradable y de color lila o blanco hacen acto de presencia y son cultivables en jardines.

Imagen No. 7 LIRIOS



ROSAS.-

Se llama “La Reina de las Flores” por la belleza de sus pétalos satinados, de matices suaves o brillantes y de perfume delicado.

Existen unas 200 especies botánicas de rosas solo en el hemisferio norte y gran cantidad de híbrido que al encontrarse algunos en estado silvestre hacen prácticamente imposible la exacta catalogación.

De cultivo relativamente fácil. Esta denominación abarca diferentes grupos con características definidas.

Imagen No. 8 ROSAS



JAZMÍN.-

Existen unas 200 especies de jazmines. El jazmín es un arbusto trepador, sus hojas pueden ser unifoliadas, trifoliadas.

Flores con gran fragancia en la mayoría de las especies, bisexuales y de color blanco, amarillo o rojo, normalmente terminales, de forma acampanada y consta de hasta 9 lóbulos.

En general los jazmines necesitan estar situados al sol para dar una buena floración. El suelo debe drenar bien y mantener cierta humedad.

Imagen No. 9 JAZMÍN



GIRASOLES.-

Planta herbácea compuesta de tallo largo, hojas alternas acorazonadas, flores terminales amarillas que se doblan en la madurez y fruto con muchas semillas negruzcas comestibles, de las que se extrae aceite.

Es oriunda del Perú. Sus flores son de gran tamaño se les da su nombre ya que ellas giran hacia el sol siguiendo su movimiento en cada momento del día.

Es una planta anual, resistente y de porte erguido, cuyas flores enormes y de un intenso color amarillo son lo más llamativo.

Imagen No. 10 GIRASOLES



TULIPANES.-

El nombre proviene de un vocablo turco “tulban”, que significa turbante. La mayoría de los tulipanes son de flor simple.

Los Tulipanes, de flores decorativas, son cultivados especialmente en Holanda. Sus flores se mecen en el extremo de sus largos y livianos tallos.

Hace más de mil años, los Tulipanes crecieron silvestremente en Persia, y en Kabul el Gran Magnate Baber contó treinta y tres especies diferentes. Personas Ricas comenzaron a comprar bulbos de tulipán que fueron traídas de Turquía por comerciantes venecianos.

Tulipmanía prosperó entre 1634 – 1637 como la Fiebre del oro de California, las personas abandonaron trabajos, los negocios, las mujeres, las casas y los amantes para llegar a ser cultivadores de tulipanes. La extensión del frenesí de Francia, pasó por Europa hasta los Países bajos.

La mayor parte de Europa, y especialmente Holanda, estuvo bajo la manía por los Tulipanes, y esto tuvo consecuencias de que muchos tuvieron hasta que vender aún sus fortunas por estas flores.

Imagen No. 11 TULIPANES



Los tulipanes son una de las flores de primavera más populares, y es la tercera flor más popular del mundo, sólo después de las Rosas y los Crisantemos. Los tulipanes entran una variedad increíble de colores, de las alturas, y de formas. Algunos Tulipanes son muy fragantes. Los tulipanes florecen en plantas protuberantes, con flores grandes y llamativas con seis pétalos. Hay alrededor de 100 especies de Tulipanes, que vinieron realmente del Asia Central donde ellos crecieron

silvestremente. Los cultivadores turcos cultivaron primero tulipanes tan temprano como el 1.000 de nuestra era”.²

Imagen No. 12 TULIPANES



1.1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Sande Ecuador Cía. Ltda., fue fundada el 19 de marzo de 1999 por un grupo de inversionistas holandeses y ecuatorianos. La actividad principal constituye la producción y exportación de mini callas (comúnmente conocidas como cartuchos).

Imagen No. 13 CARTUCHOS



² <http://www.todo-flores.com/Enciclopedia/Miscelaneos/Historia.html>

La Empresa cuenta con 11 años de experiencia en la industria florícola y con sus variedades más vendidas (Garnet Glow, Mozart, Black Star entre otros) se están posicionando sólidamente en los mercados de Norte América.

Los principales clientes importadores actualmente son Estados Unidos y Canadá.

Sande tiene un equipo de gente comprometida en alcanzar los más altos niveles de calidad, desarrollando variedades que se ajusten a las nuevas tendencias del mercado y necesidades de los clientes.

La finca dispone de 25 hectáreas y está ubicada en el sector El Quinche, Cantón Quito Provincia de Pichincha, en donde la calidad de sus suelos y clima andino, proporciona las condiciones ideales para el cultivo de flores; ésta es considerada una de las plantaciones más grandes en el Ecuador. Al momento dispone de mini callas en colores (rojo, amarillo, naranja, blanco, rosada, morado y negro).

Imagen No. 14 CARTUCHOS DE COLOR MORADAS Y NEGRAS



Actualmente la Empresa mantiene 318 empleados, cuentan con todos los beneficios de acuerdo al Código de Trabajo del Ecuador y también beneficios especiales que la compañía ofrece como: servicio médico, transporte, alimentación, bonos.

Sande Ecuador Cía. Ltda., produce flor de calidad aplicando estrictas normas de seguridad en sus procesos de producción y comercialización.

La Empresa cuenta con dictámenes de Veriflora, Flor Ecuador y BASC, los mismos que certifican que la actividad florícola no tiene impactos negativos en el medio ambiente.

La Empresa se encuentra afiliada a Expoflores y cumple con los reglamentos y estatutos que ésta dispone.

Expoflores busca “promover y fortalecer el prestigio del sector floricultor ecuatoriano a nivel nacional e internacional, a través del desarrollo humano ecológico, comercial, logístico y tecnológico, en armonía con el medio ambiente.

1.1.2 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

En la ciudad de San Francisco de Quito, Capital de la República del Ecuador, el día viernes 19 de marzo de 1.999 Sande Ecuador Cía. Ltda., fue incorporada en el Registro de Escrituras Públicas como Sociedad de Responsabilidad Limitada, ante el doctor Roberto Salgado, Notario Tercero del Cantón, teniendo como socios fundadores al Sr. GERARDUS ADRIANUS JOHANNES VAN DEN BERG, FRANCISCUS GERARDUS ADRIANUS VAN DEN BERG Y KLEBER MANUEL GARCES PROAÑO, los comparecientes son de nacionalidad holandesa los dos primeros y ecuatoriano el tercero. Los accionistas declaran que es su voluntad constituir la Compañía, cuyo objeto, domicilio, duración, capital y demás estipulaciones contractuales y requisitos legales se estipularán en la presente escritura:

- **Denominación y Plazo Actual.-** La Compañía se denominará ‘SANDE ECUADOR CIA. LTDA.’, y tendrá una duración de cincuenta años a partir de su inscripción en el Registro Mercantil.
- **Domicilio.-** La Compañía es de nacionalidad ecuatoriana y su domicilio principal será la ciudad de Quito, pudiendo establecer agencias o sucursales en cualquier otro lugar del país o fuera de él.
- **Objeto Social.-** La Compañía tendrá por objeto la producción, cultivo, comercialización, exportación de flores y plantas en general; además de productos agrícolas, instalación y manejo de invernaderos incluyendo maquinarias e implementos agrícolas; fabricar, importar, exportar, comercializar y distribuir todos los insumos, fertilizantes, insecticidas y accesorios que se puedan emplear en el campo de su actividad; comprar, vender y arrendar bienes inmuebles y muebles. Igualmente,

equipos, maquinarias, repuestos y todo elemento destinado al sector agrícola y florícola.

- **El capital social.-** El capital social de la Compañía es de diez millones de sucres (S/. 10'000.000,00), se divide en diez mil (10.000) participaciones de un mil sucres (S/. 1.000) cada una. Los certificados de aportaciones serán suscritos conjuntamente por el Presidente y Gerente General.
- **Administración y Representación Legal.-** La representación legal, judicial y extrajudicial de la Compañía será ejercida en forma individual por el Presidente y Gerente General.
- **Junta General de Accionistas.-** La Junta General es el máximo órgano de la Compañía. Está integrada por los socios legalmente convocados y reunidos.

Corresponde a la Junta General:

Designar por un tiempo de dos años y remover; al Presidente y Gerente General y, señalar sus respectivas remuneraciones; aprobar cuentas, balances y los informes anuales presentados por el Gerente General; determinar la forma como se han de repartir las utilidades, inclusive anticipar los repartos; resolver el establecimientos de sucursales o agencias; crear fondos de reserva, a más del legal; resolver que se confieran poderes, señalar sus términos, disponer su revocatoria y fijar la remuneración de los apoderados; acordar la disolución anticipada de la Compañía; disponer que se entablen las acciones correspondientes en contra de los administradores; resolver la contratación de un Auditor Externo; interpretar los estatutos con carácter obligatorio.

- **Presidente.-** El Presidente ejercerá la representación legal de la compañía en forma individual. Durará dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegido. Le corresponde: presidir las Juntas Generales; legalizar con su firma las Actas de Juntas Generales; suscribir conjuntamente con el Gerente General, los certificados de aportación; las demás que le señale la Junta General o la Ley.
- **Gerente General.-** El Gerente General ejercerá la representación legal de la compañía en forma individual. Durará dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegido. Le corresponde: la administración ordinaria de la compañía; suscribir conjuntamente con

el Presidente los certificados de aportación; cumplir con las disposiciones que le señale la Junta General; las demás que le señale la Ley.

- **Dividendos.-** Solo se pagarán dividendos sobre las participaciones pagadas en razón de los beneficios realmente obtenidos y percibidos o de reservas efectivas de libre disposición. La distribución de beneficios a los Socios se realizará en proporción al capital que efectivamente hayan desembolsado.
- **Normas Complementarias.-** La compañía constituirá el fondo de reserva legal en los términos previstos en la Ley de Compañías. La Junta General podrá aumentar el porcentaje de este fondo con los objetivos que la misma Junta designe.

Disolución y Sanciones.- Son causales de disolución de la Compañía, las siguientes:

- ❖ La declaratoria de insolvencia de uno de los socios
- ❖ Las demás previstas en la Ley de Compañías

La Junta General tendrá las más amplias facultades para designar a sus liquidadores.

Remisión.- En lo no previsto expresamente en estos Estatutos Sociales, los accionistas se remiten a lo dispuesto en la Ley de Compañías.

CONVERSIÓN DEL CAPITAL A DÓLARES Y AUMENTO DE CAPITAL

Se hace la conversión del Capital a dólares de los Estados Unidos de Norteamérica, aumento de capital suscrito y pagado y reformas de los Estatutos Sociales de la Empresa Sande Ecuador Cía. Ltda.

En la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, Capital de la República del Ecuador, el día 21 de abril del 2000, ante el Doctor Sebastián Valdivieso Cueva, Notario Vigésimo Cuarto del Cantón Quito, comparece al otorgamiento de la presente escritura pública, el Gerente General de la Empresa Sande Ecuador Cía. Ltda., para que en la escritura pública incorporen una conversión del capital a dólares de los Estados Unidos, aumento de capital y reforma del estatuto. Dentro de la escritura hay artículos que mencionan lo siguiente:

- Que se convierta a dólares de los Estados Unidos de Norteamérica, el Capital Social Suscrito y Pagado de la Compañía.
- Como consecuencia de la resolución adoptada, los socios resuelven por unanimidad aumentar el capital y reformar el artículo cuarto del estatuto social, el mismo que dirá.
- “Artículo Cuarto.- Del Capital Social Suscrito y Pagado.- El capital social suscrito y pagado de la Compañía aumenta a CIENTO SESENTA MIL SEISCIENTOS OCHENTA Y OCHO DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (\$ 160.688,00), dividido en 160.688 participaciones de un valor nominal de \$ 1 cada una.”
- Finalmente, la Junta autoriza por unanimidad al Gerente General para que comparezca y celebre la escritura pública de aumento de capital y reforma de estatuto, y realice todas las gestiones necesarias para su perfeccionamiento.

1.1.3 CAMPOS DE ACCIÓN

Sande Ecuador Cía. Ltda., inició sus actividades comerciales en la Provincia de Pichincha, actualmente constituye la florícola líder en la producción y exportación de mini callas a diferentes mercados en el mundo, siendo Estados Unidos y Canadá los principales importadores.

1.2 BASE LEGAL

1.2.1 LEY DE COMPAÑÍAS

La Empresa está bajo el control de la Superintendencia de Compañías, se citarán algunos artículos que rigen a Sande Ecuador Cía. Ltda.

“Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como

"comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusive e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Si no se hubiere cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de la compañía, las personas naturales o jurídicas, no podrán usar en anuncios, membretes de cartas, circulantes, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o sigla que indiquen o sugieran que se trata de una compañía de responsabilidad limitada.

Los que contravinieren a lo dispuesto en el inciso anterior, serán sancionados con arreglo a lo prescrito en el Art. 445. La multa tendrá el destino indicado en tal precepto legal. Impuesta la sanción, el Superintendente de Compañías notificará al Ministerio de Finanzas para la recaudación correspondiente.

En esta compañía el capital estará representado por participaciones que podrán transferirse.

Art. 94.- La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitida por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, segura, capitalización y ahorro.

Art. 95.- La compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden del número de quince, si excediere de este máximo, deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

Art. 100.- Las personas jurídicas, con excepción de los bancos, compañías de seguro, capitalización y ahorro y de las compañías anónimas extranjeras, pueden ser socios de las compañías de responsabilidad limitada, en cuyo caso se hará constar, en la nómina de los socios, la denominación o razón social de la persona jurídica asociada.

Art. 102.- El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías. Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías.

Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación. Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie y, en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor de doce meses, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía.

Art. 103.- Los aportes en numerario se depositarán en una cuenta especial de "Integración de Capital", que será abierta en un banco a nombre de la compañía en formación. Los certificados de depósito de tales aportes se protocolizarán con la escritura correspondiente. Constituida la compañía, el banco depositario pondrá los valores en cuenta a disposición de los administradores.

Art. 109.- La compañía formará un fondo de reserva hasta que éste alcance por lo menos al veinte por ciento del capital social.

En cada anualidad la compañía segregará, de las utilidades líquidas y realizadas, un cinco por ciento para este objeto.

Art. 116.- La junta general, formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía. La junta general no podrá considerarse válidamente constituida para deliberar, en primera convocatoria, si los concurrentes a ella no representan más de la mitad del capital social. La junta general se reunirá, en segunda convocatoria, con el número de socios presentes, debiendo expresarse así en la referida convocatoria.

Art. 119.- Las juntas generales son ordinarias y extraordinarias y se reunirán en el domicilio principal de la compañía, previa convocatoria del administrador o del gerente.

Las ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía, las extraordinarias, en cualquier época en que fueren convocadas. En las juntas generales sólo podrán tratarse los asuntos puntualizados en la convocatoria, bajo pena de nulidad. Las juntas generales serán convocadas por la prensa en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía, con ocho días de anticipación, por lo menos, al fijado para la reunión, o por los medios previstos en el contrato.

Art. 124.- Los administradores o gerentes estarán obligados a presentar el balance anual y la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la propuesta de distribución de beneficios, en el plazo de sesenta días a contarse de la terminación del respectivo ejercicio económico, deberán también cuidar de que se lleve debidamente la contabilidad y correspondencia de la compañía y cumplir y hacer cumplir la Ley, el contrato social y las resoluciones de la junta general.

Art. 136.- La escritura pública de la formación de una compañía de responsabilidad limitada será aprobada por el Superintendente de Compañías, el que ordenará la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura, conferido por la Superintendencia, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía y dispondrá la inscripción de ella en el Registro Mercantil.

El extracto de la escritura contendrá los datos señalados en los numerales 1, 2, 3, 4, 5 y 6 del Art. 137 de esta Ley y, además, la indicación del valor pagado del capital suscrito, la forma en que se hubiere organizado la representación legal, con la designación del nombre del representante, caso de haber sido designado en la escritura constitutiva y el domicilio de la compañía.

De la resolución del Superintendente de Compañías que niegue la aprobación, se podrá recurrir ante el respectiva Tribunal Distrital de lo Contencioso Administrativo, al cual el Superintendente remitirá los antecedentes para que resuelva en definitiva.

Art. 137.- La escritura de constitución será otorgada por todos los socios, por si o por medio de apoderado. En la escritura se expresará:

1. Los nombres, apellidos y estado civil de los socios, si fueren personas naturales, o la denominación objetiva o razón social, si fueren personas jurídicas y, en ambos casos, la nacionalidad y el domicilio;
2. La denominación objetiva o la razón social de la compañía;
3. El objeto social, debidamente concretado;
4. La duración de la compañía;
5. El domicilio de la compañía;
6. El importe del capital social con la expresión del número de las participaciones en que estuviere dividido y el valor nominal de las mismas;
7. La indicación de las participaciones que cada socio suscriba y pague en numerario o en especie, el valor atribuido a éstas y la parte del capital no pagado, la forma y el plazo para integrarlo;
8. La forma en que se organizará la administración y fiscalización de la compañía, si se hubiere acordado el establecimiento de un órgano de fiscalización, y la indicación de los funcionarios que tengan la representación legal;
9. La forma de deliberar y tomar resoluciones en la junta general y el modo de convocarla y constituir la;

10. Los demás pactos lícitos y condiciones especiales que los socios juzguen conveniente establecer, siempre que no se opongan a lo dispuesto en esta Ley.”³

1.2.2 LEY ORGÁNICA DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO

La Empresa debe presentar sus declaraciones de impuestos al Servicio de Rentas Internas, se citarán algunos artículos que Sande debe cumplir de acuerdo a la Ley de Régimen Tributario Interno.

“Art. 45.- Otras retenciones en la fuente.- Toda persona jurídica, pública o privada, las sociedades y las empresas o personas naturales obligadas a llevar contabilidad que paguen o acrediten en cuenta cualquiera otro tipo de ingresos que constituyan rentas gravadas para quien los reciba, actuará como agente de retención del Impuesto a la Renta.

El Servicio de Rentas Internas señalará periódicamente los porcentajes de retención, que no podrán ser superiores al 10% del pago o crédito realizado.

Art. 36.- Tarifa del impuesto a la renta de personas naturales y sucesiones indivisas:

a) Para liquidar el Impuesto a la Renta de las personas naturales y de las sucesiones indivisas, se aplicarán a la base imponible las tarifas contenidas en la tabla de ingresos.”⁴

LIQUIDACIÓN DE IMPUESTOS

La Empresa presentará mensualmente el formulario 103 de declaraciones de Retención en la Fuente en la que desglosará el detalle de retenciones efectuadas, los porcentajes a retener son el 1%, 2%, 8%, 10% del valor de la transferencia.

Presentará mensualmente el formulario 104 de declaraciones de IVA en el que liquidará el impuesto en base a las tarifas doce y del cero por ciento sobre el valor total de las operaciones gravadas (VENTAS) del impuesto resultante se deducirá el valor del crédito tributario a que hubiere lugar (COMPRAS), la diferencia constituye el valor a pagar por el mes declarado.

³ Ley de Compañías

⁴ Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

Como agente de retención está obligada a retener el 30% del impuesto causado, cuando se adquiera bienes gravados, el 70% del impuesto causado, en la prestación de servicios gravados y el 100% del impuesto causado, cuando adquiera servicios profesionales, en las liquidaciones de compra de bienes o prestación de servicios.

También efectuará retención del 100% del IVA cuando adquiera bienes que se exporten, y, bienes, materias primas, insumos, servicios y activos fijos empleados en la fabricación y comercialización de bienes que se exporten.

La Empresa presentará la declaración de los valores de IVA y de Retenciones en la Fuente y los pagará en el siguiente mes, atendiendo al noveno dígito del número del Registro Único de Contribuyente (RUC).

Al finalizar el año presentará el formulario 101 de declaración del Impuesto a la Renta en el que detallará los saldos del Balance General, el Estado de Resultados y la Conciliación Tributaria.

1. A la utilidad del ejercicio, se restará el 15% de la participación de los trabajadores de conformidad con lo previsto en el Código de Trabajo.
2. Se restará el valor total (100%) de los dividendos percibidos exentos o no gravados.
3. Se restará el valor total (100%) de otras rentas exentas.
4. Se sumarán los gastos no deducibles de conformidad con la Ley de Régimen Tributario Interno, tanto aquellos efectuados en el país como en el exterior.
5. Se sumará los gastos incurridos para la generación de ingresos exentos.
6. Se sumará la participación trabajadores atribuibles a ingresos exentos.
7. Se restará la amortización de las pérdidas tributarias de años anteriores.
8. Se restará las deducciones por leyes especiales.
9. Se sumará el ajuste por precios de transferencia.
10. Se restará la deducción por incremento neto de empleados.
11. Se restará la deducción por pago a trabajadores con discapacidad.

12. El resultado que se obtenga luego de las operaciones antes mencionadas constituye la utilidad gravable.

Si la sociedad hubiere decidido reinvertir parte de estas utilidades, deberá señalar este hecho, en el respectivo formulario de la declaración para efectos de la aplicación de la correspondiente tarifa.

1.2.3 CÓDIGO DE TRABAJO

“Art. 1.- Ámbito de este Código.- Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

Art. 8.- Contrato individual.- es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

Art. 15.- Contrato a prueba.- en todo contrato de aquellos a los que se refiere el inciso primero del artículo anterior, cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días. Vencido este plazo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año. Tal contrato no podrá celebrarse sino una sola vez entre las mismas partes.

Durante el plazo de prueba, cualquiera de las partes lo puede dar por terminado libremente.

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

- Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
- Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;

- Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el artículo 38 de este Código;
- Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;
- Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos.
- Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingresos y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;
- Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos, y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
- Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;
- Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo.

Cuando el trabajador se separare definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:

- a) El tiempo de servicio;
- b) La clase o clases de trabajo; y
- c) Los salarios o sueldos percibidos

- Atender las reclamaciones de los trabajadores;

- Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones de este Código y darles los informes que para ese efecto sean indispensables;
- Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;
- Conceder permiso o declarar en comisión de servicio hasta por un año y con derecho a remuneración hasta por seis meses al trabajador que, teniendo más de cinco años de actividad laboral y no menos de dos años de trabajo en la misma empresa, obtuviere beca para estudios en el extranjero, en materia relacionada con la actividad laboral que ejercita, o para especializarse en establecimientos oficiales del país, siempre que la empresa cuente con quince o más trabajadores y el número de becarios no exceda del dos por ciento del total de ellos;
- Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios;
- Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de su conviviente en unión de hecho o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad;
- Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labore, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en la leyes sobre seguridad social;
- El empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principio de equidad de género y diversidad de discapacidad, en el primer año de vigencia de esta Ley, contado desde la fecha de su publicación en el Registro Oficial.

En el segundo año, la contratación será del 1% del total de los trabajadores, en el tercer año el 2%, en el cuarto año el 3% hasta llegar al quinto año en donde la contratación será del

4% del total de los trabajadores, siendo ese el porcentaje fijo que se aplicará en los sucesivos años.

Art. 69.- Vacaciones anuales.- todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un periodo ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables.

Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes.

El trabajador recibirá por adelantado la remuneración correspondiente al periodo de vacaciones.

Los días de vacaciones adicionales por antigüedad no excederán de quince, salvo que las partes, mediante contrato individual o colectivo, convinieren en ampliar tal beneficio.

Art. 97.- Participación de trabajadores en utilidades de la empresa.- el empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades liquidas. Este porcentaje se distribuirá así:

El diez por ciento (10%) se dividirá para los trabajadores de la empresa, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante el año correspondiente al reparto y será entregado directamente al trabajador.

El cinco por ciento (5%) restante será entregado directamente a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares, entendiéndose por éstas al cónyuge o conviviente en unión de hecho, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad.

Quienes no hubieren trabajado durante el año completo, recibirán por tales participaciones la parte proporcional al tiempo de servicios.

Art. 111.- Derecho a la decima tercera remuneración o bono navideño.- los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen, hasta el veinticuatro de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario.

La remuneración a que se refiere el inciso anterior se calculará de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 95 de este Código.

Art. 113.- Derecho a la decima cuarta remuneración.- los trabajadores percibirán, además, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, una bonificación adicional anual equivalente a una remuneración básica mínima unificada de los trabajadores del servicio doméstico, respectivamente, vigentes a la fecha de pago, que será pagada hasta el 15 de marzo en las regiones de la Costa e Insular; hasta el 15 de agosto en las regiones de la Sierra y Oriente. Para el pago de esta bonificación se observará el régimen escolar adoptado en cada una de las circunscripciones territoriales.

La bonificación a la que se refiere el inciso anterior se pagará también a los jubilados por sus empleadores, a los jubilados del IESS, pensionistas del Seguro Militar y de la Policía Nacional.

Si un trabajador, por cualquier causa, saliere o fuese separado de su trabajo antes de las fechas mencionadas, recibirá la parte proporcional de la decima cuarta remuneración al momento del retiro o separación”.⁵

1.2.4 LEY DEL SEGURO SOCIAL OBLIGATORIO

“Son sujetos del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella; en particular.

- a. El trabajador en relación de dependencia;
- b. El trabajador autónomo;
- c. El profesional en libre ejercicio;
- d. El administrador o patrono de un negocio;
- e. El dueño de una empresa unipersonal;
- f. El menor trabajador independiente; y,
- g. Los demás asegurados obligados al régimen del Seguro General Obligatorio en virtud de leyes y decretos especiales.

El Empleador tiene la obligación de registrar al trabajador (aviso de entrada) desde el primer día de trabajo, realizando el aviso de entrada a través de la página web de la Institución, así como también el (aviso de salida).

El afiliado debe solicitar la clave de afiliado, a través de la página del internet.

⁵ Código del Trabajo, Actualizado a agosto del 2010

Mora Patronal.- es el incumplimiento en el pago de aportes del Seguro General Obligatorio o de Seguros Adicionales contratados, fondos de reserva, descuentos de préstamos concedidos y otras obligaciones, dentro de los plazos establecidos por el Instituto.

Responsabilidad Patronal.- Es la sanción económica establecida al empleador moroso cuando por su culpa el IESS no puede conceder a un trabajador o a sus deudos las prestaciones en dinero que son reclamadas y a la que habrían podido tener derecho, o si resultan disminuidas dichas prestaciones, responsabilidad que el Instituto hace efectiva mediante la coactiva.”⁶

PAGOS AL IESS

APORTES

El empleador debe remitir al IESS los aportes y descuentos que el instituto ordene dentro de los 15 días posteriores al mes trabajado, esto es, los aportes personales y los de sus trabajadores.

FONDOS DE RESERVA

A partir del mes de agosto del 2009, el empleador pagará por concepto de fondo de reserva de manera mensualizada y directa a sus trabajadores, conjuntamente con el salario o remuneración, un valor equivalente al ocho coma treinta y tres por ciento (8,33%) de la remuneración de la aportación.

1.2.5 OBTENCIÓN DE PATENTE MUNICIPAL

“Es un tributo municipal que deben pagar todas las personas naturales o jurídicas que ejercen actividad económica dentro del territorio del Distrito Metropolitano de Quito.

El pago del tributo comprende la emisión de la “patente municipal” como permiso de funcionamiento.

⁶ www.iesg.gob.ec

REQUISITOS

Requisitos para inscripción en el registro de contribuyentes que realizan actividad económica, por primera vez o cuando se produzca cambios en los datos:

Personas naturales:

- Formulario de inscripción.
- Copia de cédula de ciudadanía o identidad, o pasaporte.
- Copia del Registro Único de Contribuyentes (RUC).
- Clave catastral, (carta predial del domicilio del comercio u oficina).

Sociedades de hecho:

- Escritura de constitución y/o Registro Único de Contribuyentes.
- Copia de cédula de ciudadanía o identidad, o pasaporte del representante legal.

Sociedades civiles:

- Copia de la escritura de constitución.
- Copia de la sentencia de Juez de lo Civil o Notaría.
- Copia de cédula de ciudadanía o identidad, o pasaporte del representante legal.

Sociedades bajo control de la Superintendencia de Compañías o de la Superintendencia de Bancos:

- Resolución de la Superintendencia de Compañías o Bancos.
- Copia de la escritura de constitución.
- Copia de cédula de ciudadanía o identidad, o pasaporte del representante legal.

Tiempo Estimado de Entrega: Inmediato”

CAPITULO II

2.1 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

“Desde mediados del siglo XX, se convirtió en práctica común definir la administración en términos de sus cuatro funciones específicas: planificación, organización, dirección y control. En consecuencia, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos organizacionales disponibles para conseguir los objetivos organizacionales establecidos, que incluyen no sólo categorías económicas como tierra, capital y trabajo, sino también información y tecnología. Es obvio que las personas constituyen el elemento inteligente y dinámico que maneja, opera y agiliza todos estos recursos.

Proceso significa secuencia sistémica de funciones para realizar las tareas; medio, método o manera de ejecutar ciertas actividades. Se toma la administración como proceso para hacer énfasis en que los administradores, sin importar sus niveles ni funciones, se comprometen continuamente en actividades interrelacionadas, como planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar los objetivos deseados. De ahí se deriva la denominación de proceso administrativo dada al conjunto y la secuencia de las funciones administrativas.

El proceso administrativo presenta las siguientes características básicas:

- **Es cíclico y repetitivo.** El proceso es permanente y continuo, y siempre se está completando y repitiendo. En cada ciclo, el proceso tiende a mejorar y a perfeccionarse continuamente.
- **Es interactivo.** Cada función administrativa interactúa con las demás, influenciándolas y dejándose influenciar por ellas.
- **Reiterado.** El proceso administrativo consta de pasos que, aunque no se sigan con rigidez, durante su implementación conforman un programa sujeto a ajuste y correcciones, avances y retrocesos.
- **Sistémico.** Ninguna de las partes puede analizar aisladamente el proceso, sino en su totalidad y globalidad. Para entender cada una de las funciones administrativas, es

necesario conocer las demás. Ninguna de ellas se puede administrar sin establecer estrecha relación con las otras”.⁷

Antes de empezar con el tema del proceso administrativo definiremos lo que es empresa y administración.

2.1.1 EMPRESA

“Unidad económica que actúa como factor dinámico en el proceso productivo de bienes o de servicios, mediante la forma de una sociedad industrial, mercantil o de prestación de servicios con el fin de obtener beneficios económicos”.⁸

En una empresa, es necesario contar con los recursos necesarios como son capital, recurso humano y tecnológico, con el objeto de elaborar bienes de consumo o generar servicios para satisfacer la demanda y necesidades de la sociedad, y a través de las ventas de los mismos generar al máximo utilidades para la empresa.

Podemos entonces decir que la empresa es una institución que cuenta con recursos humanos, económicos y tecnológicos necesarios para llevar a cabo una determinada actividad y de esta manera producir los bienes o servicios que se pondrán a disposición de la colectividad, satisfaciendo así las diferentes necesidades y requerimientos de los clientes.

2.1.2 ADMINISTRACIÓN

“La administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. Ya sabemos que coordinar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de las demás. Sin embargo, esto no significa que los gerentes pueden hacer lo que quieran, cuando quieran y como quieran. Por el contrario, la administración requiere la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización; o por lo menos a eso aspiran los gerentes.

⁷ CHIAVENATO Idalberto, Administración en los nuevos tiempos, 2002

⁸ DÁVALOS, Nelson, Diccionario Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría.

La eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Como los gerentes tienen recursos escasos (de personas, dinero, y equipo) se preocupan por aprovecharlos eficientemente.

La eficacia se define como “hacer las cosas correctas”, es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos”.⁹

2.1.3 FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVOS

El proceso administrativo es una serie de pasos que debe seguir el gerente y todo el personal que conforma la empresa contando con los recursos necesarios, con el propósito de alcanzar las metas establecidas, los pasos son los siguientes:

- Planificación
- Organización
- Dirección y
- Control

2.1.3.1 PLANIFICACIÓN

La planificación es la función administrativa que define objetivos y decide sobre los recursos y tareas necesarios para alcanzarlos adecuadamente. La principal consecuencia de la planificación son los planes, que no sólo ayudan a la organización exitosa en la consecución de sus metas y objetivos, sino que también funcionan como verdaderas guías o metas, para garantizar que:

- La organización obtenga y reúna los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos y los incorpore en un esquema organizacional que garantice coordinación e integración.
- Los miembros de la organización puedan trabajar en actividades coherentes con la consecución de los objetivos, mediante procedimientos definidos.

⁹ Robbins Coulter / Administración octava edición, Pearson Educación, México 2005

- La consecución de los objetivos se puede monitorear y evaluar frente a ciertos estándares, de modo que se pueda emprender la acción correctiva necesaria, si el avance no es satisfactorio.

El primer paso de la planificación es la definición de los objetivos para la organización. Los objetivos se establecen para cada una de las subunidades de la organización; por ejemplo, subdivisiones o departamentos, etc. Una vez definidos, los programas se establecen para alcanzar los objetivos de manera sistemática y racional. Al seleccionar objetivos y desarrollar programas, el administrador debe considerar su viabilidad y la aceptación de los gerentes y empleados de la organización.

IMPORTANCIA

La planificación constituye el paso inicial de cualquier actividad. Su propósito es evitar la improvisación, reducir costos, disminuir el desperdicio de mano de obra, materiales y equipo de trabajo y así utilizar de una mejor manera los recursos de los que dispone la empresa.

PROCESO DE PLANIFICACIÓN

➤ Definición de los objetivos:

Establecer los objetivos que se pretende alcanzar. Los objetivos de la organización deben orientar los principales planes y servir de base a los objetivos departamentales y a todos los objetivos de las áreas subordinadas.

Los objetivos deben especificar los resultados deseados y los puntos a los que se desean llegar, para conocer cuáles son los pasos intermedios que se deben dar para llegar allá.

➤Cuál es la situación actual:

Simultáneamente a la definición de los objetivos, se debe evaluar la situación actual en contraposición a los objetivos deseados, verificar dónde se está y qué se debe hacer.

➤ **Cuáles son las premisas acerca del futuro:**

Constituyen los ambientes esperados de los planes en operación. Como la organización opera en ambientes complejos, cuantas más personas actúen en la elaboración y comprensión de la planeación y cuanto más involucramiento se logre para utilizar premisas coherentes, más coordinada será la planeación.

La previsión es un aspecto importante en el desarrollo de premisas y está relacionada con supuestos acerca del futuro.

➤ **Cuáles son las alternativas de acción:**

El cuarto paso de la planificación es la búsqueda y el análisis de los cursos alternativos de acción. Se trata de relacionar y evaluar las acciones que se deben emprender, escoger una de ellas para perseguir uno o más objetivos y elaborar un plan para alcanzarlos.

➤ **Cuál es la mejor alternativa:**

El quinto paso es seleccionar el curso de acción adecuado para conseguir los objetivos propuestos. Se trata de una toma de decisión en que se elige una alternativa y se abandonan las demás. La alternativa seleccionada se transforma en un plan para alcanzar los objetivos.

➤ **Implementar el plan y evaluar los resultados:**

Hacer lo que el plan determina y evaluar con cuidado los resultados para garantizar la consecución de los objetivos, seguir lo que fue planeado y emprender las acciones correctivas a medida que sean necesarias.

BENEFICIOS

Las organizaciones enfrentan diversas presiones provenientes de varias fuentes. Externamente existen regulaciones gubernamentales, la tecnología cada vez más compleja, la incertidumbre proveniente de una economía globalizada y la necesidad de reducir costos de inversiones en trabajo, capital y otros recursos importantes.

Internamente, la necesidad de operar con mayor eficiencia, nuevas estructuras organizacionales y nuevos convenios de trabajo, mayor diversidad de la fuerza laboral e infinidad de desafíos

administrativos. Como se puede observar, la planificación ofrece una serie de ventajas en estas circunstancias, incluso mejora la flexibilidad, coordinación y administración del tiempo.

TIPOS DE PLANIFICACIÓN

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica, proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación, toma de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como por qué existe la organización, qué hace y cómo lo hace. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años.

La planificación estratégica presenta cinco características fundamentales:

- La planificación estratégica se relaciona con la adaptación de la organización a un ambiente variable.
- La planificación estratégica se orienta hacia el futuro.
- La planificación estratégica es amplia.
- La planificación estratégica es un proceso de construcción de consenso.
- La planificación estratégica es una forma de aprendizaje organizacional.

PLANIFICACIÓN TÁCTICA

Mientras la planificación estratégica incluye toda la organización, la planificación táctica incluye determinada unidad organizacional: un departamento o división. Mientras la primera se extiende a largo plazo, la planificación táctica se extiende a mediano plazo, generalmente el ejercicio de un año. En tanto la primera corresponde al nivel institucional, la planificación táctica se desarrolla en el nivel intermedio. La planificación estratégica se transforma en varios planes tácticos, y éstos, a su vez, en planes operacionales que se deben ejecutar.

Los planes tácticos generalmente se refieren a:

- Planes de producción
- Planes financieros
- Planes de marketing
- Planes de recursos humanos

PLANIFICACIÓN OPERACIONAL

La planificación operacional se concentra a corto plazo y cubre cada una de las tareas u operaciones individuales. Se preocupa por el “qué hacer” y por el “cómo hacer” las actividades cotidianas de la organización. Se refiere específicamente a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional. Como está inmersa en la lógica del sistema cerrado, la planificación operacional está orientada hacia la optimización y maximización de los resultados, mientras que la planificación táctica se orienta a la búsqueda de resultados satisfactorios.

Los planes operacionales se pueden clasificar en cuatro tipos:

- Procedimientos: relacionados con los métodos.
- Presupuestos: relacionados con dinero.
- Programas (o Programación): relacionados con el tiempo.
- Reglamentos: relacionados con los comportamientos de las personas.

2.1.3.2 ORGANIZACIÓN

“La organización es una función pre ejecutiva de la administración que se complementa con la dirección, pues solo a través de este proceso de complementación es factible lograr el objetivo. La organización, en consecuencia, por sí misma no alcanza ese objetivo.

La organización tiene como fin primordial, el ordenar los esfuerzos y crear la estructura adecuada de acuerdo a los objetivos de una unidad administrativa, es esta su función principal; el crear un estructura adecuada significa determinar la posición relativa de cada una de las unidades que

integran dicha estructura; además señalar las atribuciones, obligaciones, grado de autoridad y responsabilidad de cada una de ellas y lo más importante, el conjunto de labores a desempeñar y la utilización de los mejores medios para llevar adelante el trabajo”¹⁰.

Una vez definidos los recursos que se van a utilizar, la manera de cómo van a utilizarse y los objetivos que se quieren lograr, el siguiente paso es designar las tareas a cada uno de los integrantes de la organización, dividiendo a la empresa en departamentos y asignándoles tareas específicas, estableciendo niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa mediante la elaboración de organigramas estructurales y funcionales.

ETAPAS

➤ **División del trabajo:**

La especialización del trabajo, que recibe también el nombre de división del trabajo, es el grado de división y fragmentación de las tareas organizacionales en actividades separadas, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo.

➤ **Jerarquización:**

Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. La función principal de ésta es garantizar que las personas ejecuten sus tareas y deberes de manera eficiente y eficaz.

La jerarquía administrativa.- se refiere al número de niveles de administración que adopta una organización para garantizar la realización de las tareas y el alcance de sus objetivos.

Jerarquía alta.- estructura organizacional caracterizada por muchos niveles jerárquicos.

Jerarquía baja.- estructura organizacional que tiene pocos niveles jerárquicos.

¹⁰ MEWMAN, William H., Proceso Administrativo

➤ **Departamentalización:**

Se refiere agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tiene una relación lógica, para ello se elabora un organigrama donde mediante cuadros se representan los diferentes departamentos que integran la organización.

PRINCIPIOS

PRINCIPIO DEL OBJETIVO:

Todas las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.

PRINCIPIO DE LA ESPECIALIZACIÓN:

El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.

PRINCIPIO DE LA JERARQUÍA:

Se deben de establecer centros de autoridad de los cuales emane la comunicación necesaria, para lograr los planes en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo, al nivel más bajo.

UNIDAD DE MANDO:

Establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba órdenes de más de dos jefes, solo conduce a la ineficiencia.

AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y DELEGACIÓN:

A cada grado de autoridad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.

Autoridad.- es el derecho formal y legítimo de tomar decisiones, dar órdenes y asignar recursos para alcanzar objetivos organizacionales esperados. En la organización, la autoridad se establece formalmente a través del poder legitimado.

La responsabilidad.- es otra cara de la moneda de la autoridad. Es el deber de ejecutar la tarea o actividad asignada a un empleado. Los administradores reciben autoridad compatible con su responsabilidad.

Delegación.- es el proceso mediante el cual el administrador transfiere autoridad y responsabilidad a sus subordinados. Muchas organizaciones estimulan a los administradores a delegar autoridad a los niveles más bajos para proporcionar el máximo de flexibilidad y atender las necesidades del cliente y adaptarse al ambiente variable y dinámico que las rodea.

DIFUSIÓN:

Las obligaciones de cada puesto deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos los miembros de la empresa que tengan relación con ellas.

AMPLITUD ADMINISTRATIVA:

Amplitud administrativa o amplitud de control es el número de empleados que deben reportar a un administrador.

Determina cuánto debe monitorear estrechamente el administrador a su subordinado. Cuanto mayor sea la amplitud de control, mayor es el número de subordinados para cada administrador; cuanto menor sea la amplitud, menor será el número de empleados.

LA COORDINACIÓN:

Las unidades de una organización siempre deberán de mantenerse en equilibrio.

CONTINUIDAD:

Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional, requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

2.1.3.3 DIRECCIÓN

“La dirección, que sigue a la planeación y la organización, constituye la tercera función administrativa. Definida la planeación y establecida la organización, sólo resta hacer que las cosas marchen. Este es el papel de la dirección: poner a funcionar la empresa y dinamizarla. La dirección se relaciona con la acción – cómo poner en marcha- , y tiene mucho que ver con las personas: se halla ligada de modo directo con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa.

Las personas deben ser utilizadas en sus cargos y funciones, entrenadas, guiadas y motivadas para lograr los resultados que se esperan de ellas. La función de dirección se relaciona directamente con la manera de alcanzar los objetivos a través de las personas que conforman la organización. La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización, y de sus respectivos subordinados. Para que la planificación y la organización puedan ser eficaces, deben ser dinamizadas y complementadas por la orientación que debe darse a las personas mediante comunicación, capacidad de liderazgo y motivación adecuadas”¹¹.

ETAPAS:

➤ Toma de Decisiones:

Es la elección del curso de acción entre varias alternativas.

➤ Integración:

Con ella el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

¹¹ CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la teoría general de la Administración, 5ta edición

➤ **Motivación:**

Por medio de ella se logra la ejecución de trabajos tendiente a la obtención de objetivos.

➤ **Comunicación:**

Proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. Cualquier mínima falla en esta red de comunicación implica la modificación de la información. A continuación se menciona una clasificación con el fin de facilitar el entendimiento:

- Formal.- origina en la estructura formal de la organización.
- Informal.- surge de los grupos informales de la organización.

➤ **Supervisión:**

Checar que las cosas se estén dando de una manera correcta. Función administrativa de dirección ejercida en el nivel operacional.

ELEMENTOS:

❖ **Motivación al personal:**

Es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero todas pueden agruparse en dos grandes tendencias:

- Teorías de contenido
- Teorías de aprendizaje o del enfoque externo

Ambos tipos de teorías han sido de gran trascendencia en la aplicación de la conducta organizacional, ya que a través de ellas se describe la razón por la cual los empleados

son productivos, o lo que impulsa su conducta, a la vez que se aportan datos valiosos para mejorar dicha conducta.

❖ **Teorías de contenido**

Estas tratan de especificar lo que impulsa la conducta; también son conocidas como teorías de explicación interna; han sido las de mayor difusión, por ello se les llama también teorías tradicionales; explican la conducta con base en procesos internos.

- Jerarquía de las necesidades. Establece que la naturaleza humana posee, en orden de predominio, cuatro necesidades básicas las cuales se describen a continuación, y una de crecimiento que le son inherentes:
 - ✓ Fisiológicas.- aquellas que surgen de la naturaleza física, como la necesidad de alimentos, reproducción, etc.
 - ✓ De seguridad.- la necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio.
 - ✓ Amor o pertenencia.- los deseos de relaciones afectivas con las demás personas.
 - ✓ De estimación.- la necesidad de confianza en sí mismo, el deseo de fuerza, logro, competencia y la necesidad de estimación ajena, que se manifiesta en forma de atención, importancia, prestigio, etc.

❖ **Teorías del enfoque externo**

Llamadas también del aprendizaje o de la modificación de la conducta organizacional, parten del puesto de que la conducta observable en las organizaciones, así como sus consecuencias, son la clave para explicar la motivación; relacionan los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta de los individuos.

❖ **Utilizar un liderazgo efectivo**

El liderazgo, o supervisión, es de gran importancia para la empresa, ya que mediante el se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos.

En esta función confluyen todas las etapas de dirección anteriormente estudiadas, y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán:

- La productividad del personal para lograr los objetivos
- La observancia de la comunicación
- La relación entre jefe – subordinado
- La corrección de errores
- La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina.

Por lo tanto, el liderazgo está ligado con la supervisión y, de acuerdo con los diversos estilos de liderazgo que existan en la empresa, variara el grado de eficiencia y productividad de la misma.

❖ **Mantener un excelente sistema de comunicación**

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección. La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

El ejecutivo para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos.

La comunicación consta de tres elementos básicos:

- Emisor, en donde se origina la información
- Transmisor, a través del cual fluye la comunicación
- Receptor, que recibe y debe entender la información

Una buena comunicación implica la existencia de: claridad, integridad, aprovechamiento de la organización informal, equilibrio, moderación, difusión y evaluación.

2.1.3.4 CONTROL

Es una función administrativa que evalúa el desempeño aplicado si es necesario medidas correctivas, de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes.

Es la medición y la correlación del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa.

Sin embargo, desde un punto de vista más amplio, los tres significados más comunes de control son:

- Control como función restrictiva y coercitiva:

Utilizado para cohibir y restringir ciertos tipos de desvíos indeseables o de comportamientos no aceptados por la comunidad. En este sentido, el control asume un carácter negativo y restrictivo, y muchas veces se interpreta como coerción, delimitación, inhibición y manipulación.

- Control como sistema automático de regulación:

Utilizado para mantener automáticamente un grado constante en el flujo o en el funcionamiento de un sistema. Es el caso del proceso de control automático de las refinerías de petróleo o de las industrias químicas de procesamiento continuo y automático. El mecanismo de control detecta posibles desvíos o irregularidades.

- Control como función administrativa:

Control como parte del proceso administrativo, que incluye, además, planeación, organización y dirección.

IMPORTANCIA DEL CONTROL

El control es esencial para llevar un buen desempeño del objetivo a las metas que se persiguen. Este nunca debe considerarse como negativo en carácter, ya que a través dicha función se logra lo planeado, el control nunca debe ser un obstáculo o impedimento, es una necesidad administrativa.

PROCESO DE CONTROL

El proceso básico de control sin importar donde se encuentra ni lo que controle, comprende tres pasos:

❖ Establecimiento de objetivos o estándares

Debido a que los planes son los puntos de referencia con respecto a los cuales los administradores establecen los controles, el primer paso lógico en el proceso de control sería elaborar planes.

Los estándares son simples criterios de desempeño, se trata de puntos seleccionados en todo un programa de planeación en lo que se realizan mediciones del desempeño para que los administradores puedan conocer como van las cosas, de tal forma que no necesites supervisar cada paso de ejecución de los planes.

Los estándares pueden ser tangibles o intangibles, específicos o indefinidos, pero siempre están relacionados con el resultado que se desea alcanzar.

Existen varios tipos de estándares utilizados para evaluar y controlar los diferentes recursos de la organización:

- ✓ Estándares de cantidad
- ✓ Estándares de calidad
- ✓ Estándares de tiempo
- ✓ Estándares de costo

❖ Medición del desempeño

Aunque este tipo de medición no siempre resulta práctico, la medición del desempeño con los estándares debería hacerse, idealmente, en forma anticipada, con el fin de que las desviaciones se detecten antes de que ocurra y se eviten mediante las acciones apropiadas.

El propósito de evaluación de desempeño es verificar si se obtienen los resultados y cuáles son las correcciones necesarias que se deben introducir en el proceso. La medición puede ser un motivador o una amenaza para las personas.

❖ **Corrección de las desviaciones:**

Los estándares deben reflejar los diversos puestos en la estructura organizacional. Si el desempeño se mide de acuerdo con ello, es más fácil corregir las desviaciones.

Los administradores saben exactamente donde se tiene que aplicar las medidas correctivas en la asignación de las tareas individuales o de grupos.

La corrección de las desviaciones es el punto en el que el control se puede ver como una parte del sistema completo de administración y se puede relacionar con las demás funciones administrativas.

2.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN SANDE ECUADOR CIA. LTDA.

2.2.1 PLANIFICACIÓN

Anteriormente se dijo que la planificación es el primer paso de la administración ya que en esta fase se establece lo que se quiere hacer y hacia donde se quiere llegar definiendo las actividades que se van a realizar, políticas y objetivos que se quieren lograr visualizando las oportunidades y las dificultades que se pueden suscitar en el futuro y así poder dar soluciones a los problemas que se encuentren.

Para realizar una buena planificación es necesario determinar lo siguiente:

- Misión
- Visión
- Objetivos
- Políticas y,

- Realizar un análisis FODA

2.2.1.1 MISIÓN

Nuestra Misión consiste en la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes en el ámbito nacional e internacional, brindándoles calidad total en la producción y exportación de mini callas.

La búsqueda de estos propósitos y el crecimiento continuo de la calidad está inspirada en valores y principios del más alto contenido ético, que sirve de guía a cada empleado enmarcados dentro de los lineamientos de la organización empresarial, calidad en el proceso y eficiencia en sus operaciones con tecnología adecuada.

2.2.1.2 VISIÓN

Sande Ecuador Cía. Ltda., se proyecta como una empresa floricultora con la más alta calidad, de tal forma que sea reconocida fácilmente y pueda cubrir el mercado internacional.

2.2.1.3 OBJETIVOS

- Producir y vender una gran variedad de flores, para satisfacer las demandas de mercados nacionales e internacionales.
- Establecer un esquema de trabajo que nos permita controlar y garantizar un adecuado aprovisionamiento de bienes y productos, obteniendo los mejores costos y condiciones del mercado.
- Establecer normas y esquemas que aseguren la confianza, comodidad y beneficios de los empleados y la empresa.
- Establecer normas y esquemas que garanticen, que las indicaciones en la producción estén en base fortalecimiento de las variedades y expectativas de la Empresa.
- Mantener un equipo adecuado, capacitado y productivo a servicio de la empresa.

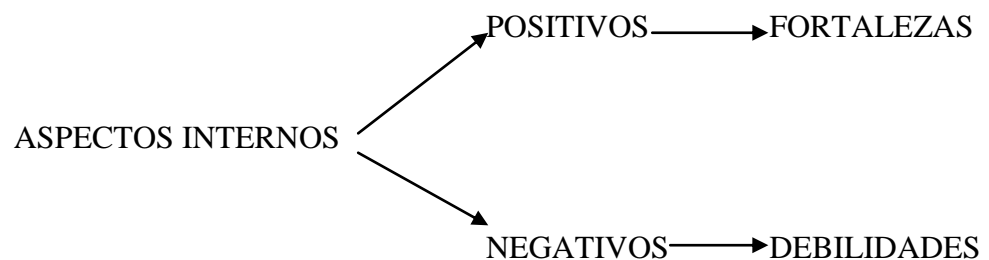
- Mejorar los procedimientos administrativos.

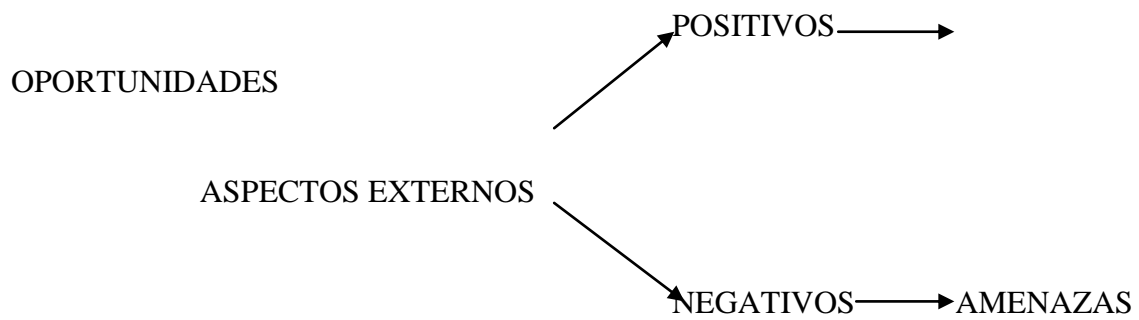
2.2.1.4 POLÍTICAS

- La Junta General de Accionistas decidirá y aprobará el aumento de la infraestructura florícola de acuerdo a las necesidades de la plantación.
- El Gerente General, es la única persona que puede realizar cambios a los esquemas de producción.
- La Gerencia visitará todas las semanas los cultivos e Invernaderos para supervisar el desarrollo de las actividades.
- Todos los empleados de las Fincas y personal administrativo son contratados por medio de SANDE ECUADOR CIA. LTDA.
- Las planificaciones de producción las realiza el Gerente General en coordinación con el Jefe de Producción.
- La recepción de la mercadería solicitada se ingresará inmediatamente al sistema para poder controlar y rastrear la llegada de estas.

2.2.1.5 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta mediante la cual se determina la situación de la empresa, identificando y analizando fortalezas y debilidades de la organización así como oportunidades y amenazas que enfrenta.





FORTALEZAS

Son actividades, procedimientos que se realizan en forma eficiente y eficaz y que ayudan al crecimiento empresarial.

OPORTUNIDADES

Son hechos, eventos económicos, sociales, tecnológicos que pueden beneficiar a la empresa si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

DEBILIDADES

Las debilidades son actividades y condiciones internas, que dificultan, delimitan el desarrollo de una empresa.

AMENAZAS

Las amenazas son hechos o eventos externos que impactan negativamente en una empresa limitando su desarrollo.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>La empresa exporta flores de primera calidad, para satisfacer las necesidades de los clientes.</p> <p>Cuenta con personal idóneo y capaz de realizar las actividades.</p> <p>Las obligaciones sociales y tributarias se cumplen estrictamente.</p> <p>Cuenta con un sistema contable eficiente acorde a las necesidades de la empresa.</p> <p>Posee capital de trabajo para seguir produciendo y pagando a los empleados y proveedores.</p> <p>Posee terrenos fértiles para producir las flores.</p> <p>Se aplican los valores y principios</p> <p>Equipo de oficina, computación y de comunicación son actualizados</p>	<p>Gracias a la tecnología se pueden adquirir equipos y maquinarias para la producción.</p> <p>La gran demanda que existe en el sector florícola.</p> <p>Promocionar los productos en ferias y eventos que tiene íntima relación con sus actividades.</p> <p>Poder exportar los productos al extranjero.</p> <p>Venta de flores de primera calidad y a buen precio.</p> <p>La entrega de materiales, los proveedores lo hacen en la finca.</p> <p>Los proveedores entregan garantía de los materiales y productos.</p>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>No contar con una adecuada estructura organizacional, se dificulta la administración de la empresa.</p> <p>Falta de responsabilidad y compromiso en las jefaturas de los departamentos.</p> <p>Falta de capacitación o adiestramiento al personal.</p> <p>No existe adecuada comunicación en todas las áreas.</p> <p>Inadecuado procedimientos de control en la recepción, custodia y despacho de mercaderías.</p> <p>No se han definido parámetros para controlar niveles máximos y mínimos de mercadería en bodega.</p> <p>Procesos no están documentados.</p> <p>Poca eficiencia de los procesos de la florícola.</p>	<p>Elevación de precios por parte de los proveedores y dependencia del mismo.</p> <p>Aumento de costos de materia prima.</p> <p>La venta de flores de los competidores a precios más bajos.</p> <p>No cuenta con un sistema de seguridad adecuado por lo que está propenso a robos.</p> <p>Existe gran competencia y variedad de empresas de flores.</p> <p>Crecimiento de otras plantaciones.</p>

2.2.2 ORGANIZACIÓN

Una vez establecidos los objetivos (lo que se quiere hacer) a través de la planificación, será necesario determinar qué medidas utilizar para lograrlos (como hacerlo).

Esta segunda fase consiste en diseñar una Estructura Organizacional que permita a los empleados tener una visión clara de las funciones que desempeñan, las actividades que realicen sean las más adecuadas, el trabajo cumplan con eficiencia y eficacia, es decir ordenar y distribuir adecuadamente, evitando de esta manera la lentitud e ineficiencia en las actividades, eliminando duplicidad de tareas al asignar las funciones y responsabilidades a cada uno de los empleados de la empresa.

En Sande Ecuador Cía. Ltda., no existe una buena organización por lo que no hay una estructura orgánica definida, no están especificadas las funciones y tareas de cada uno de los miembros de la organización lo que trae como consecuencia que las tareas se dupliquen, no se realizan las actividades en el orden indicado y priorizando las más importantes, dificultando de esta manera el logro de los objetivos y las metas fijadas.

El diseño de la estructura orgánica que se propondrá se indicará en el tercer capítulo en donde se hablará de los organigramas y sus niveles, y las funciones de cada departamento de la empresa.

2.2.3 DIRECCIÓN

Esta etapa del proceso administrativo consiste en el grado de autoridad que el gerente o las personas delegadas para dirigir un área específica de la empresa tienen sobre el personal, la manera como dirige y supervisa la organización, comunica las decisiones tomadas, las actividades a ser realizadas y la forma de motivar a los trabajadores con el fin de esperar resultados positivos de los mismos.

La comunicación es muy importante dentro de la empresa, de ella depende en gran parte que las actividades se lleven a cabo de manera coordinada en las diferentes áreas de trabajo. La información debe ser proporcionada de manera clara, es necesario contar con métodos para reducir los errores de equivocación, ya que esto trae como consecuencia que haya bajo rendimiento en la realización de las actividades y la obstaculización de los objetivos de la empresa.

La mejor manera de comunicarse con el personal es a través de memos, correos electrónicos, reuniones, carteleros etc., de esta manera podemos dar a conocer a todas las personas que se requieran las decisiones, asuntos importantes, reformas tributarias, comunicados y demás novedades que la empresa tenga que darles a conocer.

La supervisión consiste en guiar al personal de la empresa para que realicen las actividades como fueron programadas y así se logren los objetivos y las metas fijadas. La persona encargada de supervisar el trabajo es también responsable de dar soluciones a los problemas que se susciten, recibir inquietudes del personal a su cargo y motivarlos para que de esta manera se logre el cumplimiento de las actividades y la obtención de mejores resultados, elevar su estado de ánimo ofreciéndoles incentivos ya que de esta manera se logrará un mejor rendimiento por parte del trabajador y por ende habrá un incremento en la productividad.

2.2.4 CONTROL

El control es el último paso del proceso administrativo a través del cual se miden los resultados obtenidos, verificando que los procedimientos, objetivos, actividades se hayan ejecutando de acuerdo a lo programado y dentro del plazo previsto y de esta manera proponer los cambios y ajustes que sean necesarios para el buen funcionamiento de la empresa y logro de sus objetivos.

El control es un proceso efectuado por todos los empleados de una empresa. Es algo que está implícito en la persona que mientras ejecuta una actividad va controlando lo que hizo el anterior compañero. El control no es un fin sino un medio que dispone la gerencia para evaluar la gestión y retroalimentar los demás sistemas de la administración. Son las personas las que realizan el control y no los procedimientos, reglamentos, políticas, ni leyes. Estas son normas que regulan y orientan el control.

2.2.4.1 CONTROL INTERNO

El control interno es un método utilizado por los gerentes de las empresas para que los negocios puedan ejecutar todo el proceso administrativo de manera secuencial y ordenada, con el fin de proteger sus activos, establecer la exactitud y la veracidad de sus registros contables, ayudando a su vez a que las operaciones y actividades en los diferentes departamentos de la empresa fluyan con mayor facilidad.

“Elemento básico y fundamental de toda administración y expresión utilizada para definir, en general, las medidas adoptadas por los propietarios, administradores de empresas o titulares de las entidades públicas para dirigir y controlar las operaciones financieras y administrativas de sus negocios o instituciones”¹².

Es importante ya que es un método adoptado por las empresas con el objeto de proteger sus recursos, administrarlos de una mejor manera, promover y facilitar la ejecución de las operaciones y actividades establecidas para que de ésta manera se cumplan los objetivos propuestos así como también ayuda a establecer medidas para prevenir riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar de sus objetivos.

2.2.4.2 CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO

“El control interno se clasifica en:

- Control Interno Administrativo u Operativos
- Control Interno Financiero o Contables

2.2.4.2.1 CONTROL INTERNO FINANCIERO

Comprende el plan de organización, los métodos, procedimientos y registros relativos a la salvaguarda de los recursos y la veracidad de la información financiera, consecuentemente ha sido concebida para proveer seguridad razonable, para que la ejecución de las transacciones y su registro se sujeten básicamente a los tres momentos del control, cuales son: el previo, el concurrente y el posterior.

El Control interno contable se refiere a las medidas y procedimientos que tienen que ver principalmente con la protección de los activos y la confiabilidad de los datos de contabilidad, es decir comprende el uso de documentos autorizados, la asignación y distribución de funciones relativas a la recaudación, custodia, registros e informes contables así como también los controles físicos sobre los activos.

¹² DÁVALOS, Nelson, Diccionario de Contabilidad, Finanzas, Auditoría, Administración, 2002-2003

2.2.4.2.2 CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

El control interno administrativo se relaciona a todo el sistema de organización, planificación, políticas, prácticas y procedimientos empleados por una entidad o empresa para dirigir la administración y la realización de los deberes asignados a cada unidad organizativa, con el objeto de que sus actividades se desenvuelvan con economía y eficiencia, para lograr los fines que se persiguen.

2.2.4.3 PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO

Los principios más difundidos y aplicados son los siguientes:

- Selección de personal idóneo
- Responsabilidad delimitada
- Segregación de funciones de carácter incompatible
- Aplicación de pruebas continuas de exactitud
- Rotación de deberes
- Instrucciones por escrito
- Utilización de cuentas contables de control
- Control y uso de formularios pre numerados
- Uso de equipos mecánicos o automáticos.
- Manejo restringido del efectivo
- Desembolsos mediante cheques
- Depósitos inmediatos e intactos
- Registros específicos y únicos de contabilidad

2.2.4.4 TIPOS DE CONTROL INTERNO

- Control Interno Previo
- Control Interno Concurrente
- Control Interno Posterior

2.2.4.5 ÁREAS PARA CONTROL INTERNO

Entre las áreas que debemos establecer un control interno tenemos:

- Efectivo (Caja, Caja Chica, Bancos)
- Inventarios
- Compras
- Cuentas y documentos por cobrar
- Activos Fijos
- Proveedores
- Ventas
- Gastos

CAPITULO III

3.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA

Toda empresa debe contar necesariamente de una estructura orgánica de acuerdo a sus necesidades ya que por medio de éste se pueden ordenar las actividades, los procesos y el funcionamiento de la empresa.

La estructura orgánica de una empresa es la organización formal en la que se establecen los niveles jerárquicos, se determinan las funciones, la interrelación y coordinación que existen entre las diferentes unidades organizacionales, a efecto de lograr el cumplimiento de los objetivos.

3.1.1 ORGANIGRAMAS

“Según C.L. Littlefield y R. L. Paterson: Organigrama es: “El cuadro de organización que muestra ordinariamente los agrupamientos de las actividades básicas en departamentos y otras unidades y también las principales líneas de autoridad y responsabilidad entre estos departamentos y unidades.”

Para Teresa Vega organigrama es: “La expresión gráfica de una organización con sus distintas relaciones de autoridad y funcionalidad entre las varias unidades administrativas que la conforman, así mismo muestran la organización oficial y la describen tal como está en un momento determinado.”

Organigrama es, esencialmente una representación gráfica de la estructura de una empresa, con sus servicios, órganos y puestos de trabajo y de sus distintas relaciones de autoridad y responsabilidad.”¹³

3.1.1.1 VENTAJAS DE LOS ORGANIGRAMAS

“Sin lugar a duda las mayores ventajas de los organigramas se obtienen durante la fase de su preparación o revisión.

¹³ Vásquez R. Víctor Hugo, *Organización Aplicada*, 2007

Las ventajas pueden reducirse a las siguientes:

- Los funcionarios que preparan los organigramas adquieren un conocimiento más íntimo de la organización y están en mejores condiciones de sugerir eficientes estructuras administrativas.
- Es posible identificar la duplicación de funciones y sugerir su eliminación.
- Conocimiento profundo de la estructura de dicha entidad, por cuanto la toma de datos para su elaboración obliga a una investigación meticulosa, poniendo de manifiesto inexactitudes y defectos.
- Posibilidad de revisión de los puestos de trabajo actuales, a la vista de la modificación que proceda.

3.1.1.2 DESVENTAJAS DE LOS ORGANIGRAMAS

Un organigrama a la vez que refleja muchos beneficios, también presenta una serie de inconvenientes que no pueden descuidarse si se pretende alcanzar los fines de la organización.

Las desventajas pueden reducirse a las siguientes:

- Cuando el organigrama representa la estructura de una organización equivocada en cuyo caso el organigrama no tiene ningún valor.
- Cuando el organigrama es demasiado complejo, no facilitan su interpretación, ni refleja utilidad como documento informativo.
- Pierden actualidad muy pronto
- Las relaciones humanas no son susceptibles de reflejarse en el papel, aunque se las pueda definir y describir.
- Introducen un elemento de rigidez en las relaciones, puesto que la gente tiende a mantenerse dentro del área de su organización y se hace muy consciente de sus límites.

- Los costos de preparación, mantenimiento y estudio de los organigramas pueden ser superiores a los beneficios que se deriven de los mismos.

3.1.1.3 CLASES DE ORGANIGRAMAS

Existen diferentes clases de organigramas, variando los mismos según las necesidades de las empresas, a continuación citaremos algunos de ellos:

ORGANIGRAMA INFORMATIVO

Este tipo de organigrama muestra una visión general de la estructura de la organización y solo comprende las grandes unidades administrativas.

ORGANIGRAMA ANALÍTICO

Este tipo de organigrama ayuda al Especialista a encontrar defectos, plantear modificaciones y es el más detallado y completo, mediante líneas trata de expresar todos los departamentos y áreas que integran la estructura de una organización.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Este tipo de organigrama es utilizado por las empresas ya que sirve de información para el personal de las mismas, en este se refleja las unidades o departamentos que la integran y la relación de dependencia que existe entre ellas.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Parte del organigrama estructural y a nivel de cada unidad administrativa se detalla las funciones principales básicas de cada departamento, en este tipo de organigrama se determina que es lo que se hace, pero no como se hace.

ORGANIGRAMA VERTICAL

Constituye el modelo tradicional y el más utilizado en la práctica. En este tipo de organigramas la jefatura al máximo nivel se sitúa en la zona superior del gráfico

ORGANIGRAMA HORIZONTAL

El organigrama horizontal se caracteriza por la ubicación de las unidades de mayor jerarquía a la izquierda y hacia la derecha las de menor jerarquía.

ORGANIGRAMA MIXTO

El organigrama mixto, no es más que la combinación de varias formas de ramificación, la más común y utilizada es la Vertical – Horizontal. El objetivo principal es evitar la utilización de un exagerado espacio.¹⁴

3.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA

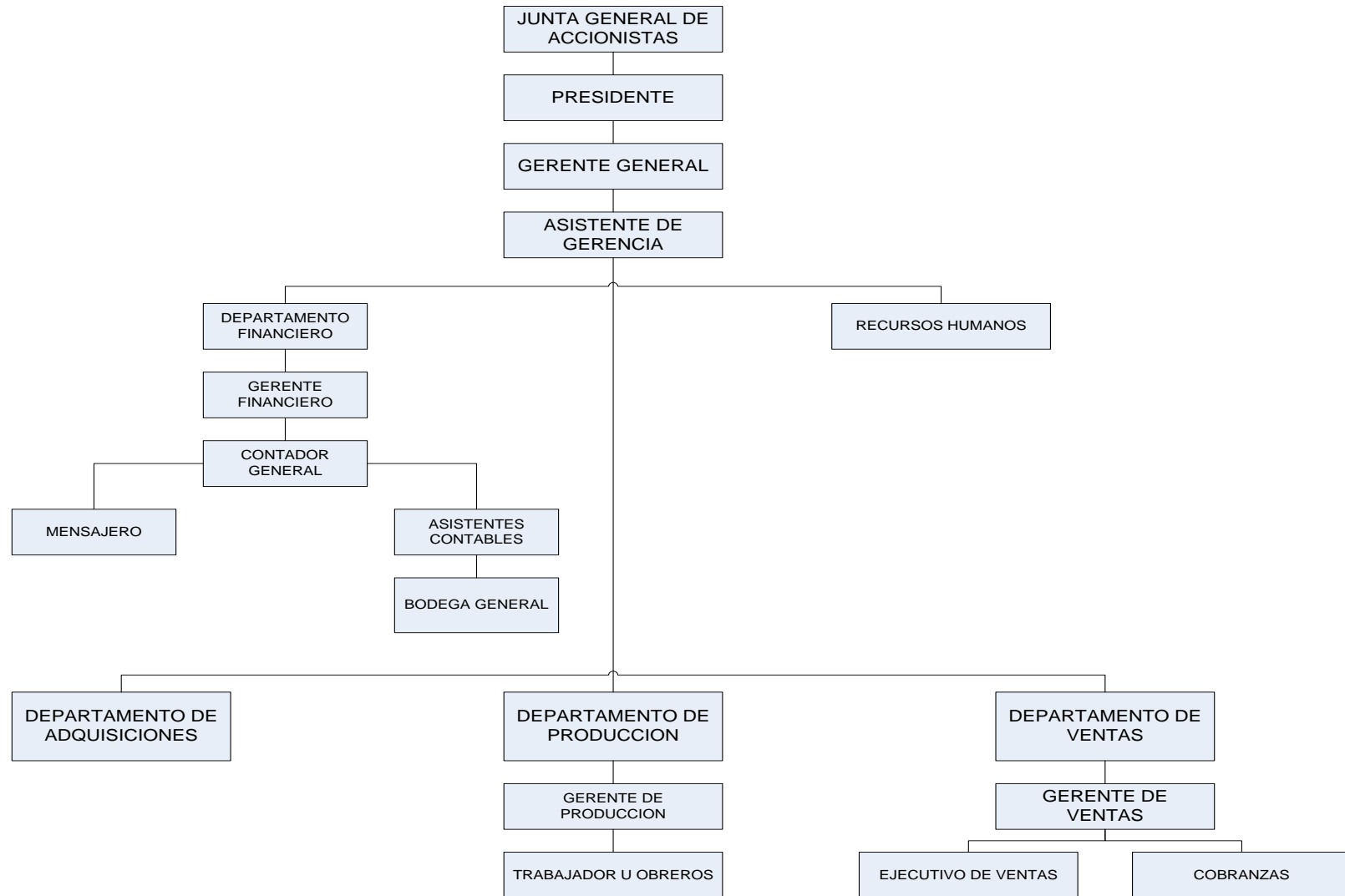
3.2.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Actualmente Sande Ecuador Cía. Ltda., no cuenta con un Organigrama Estructural que le permita conocer gráficamente como está conformada la empresa ni los niveles de autoridad que existen entre los diferentes departamentos, por lo que en el presente trabajo se diseñara un Organigrama Estructural indicando los diferentes departamentos que conforman la empresa, y las jerarquías que existen.

De tal forma que permita la orientación del trabajador en las diferentes funciones que éstos desempeñan.

¹⁴ Vásquez R. Víctor Hugo, Organización Aplicada, 2007

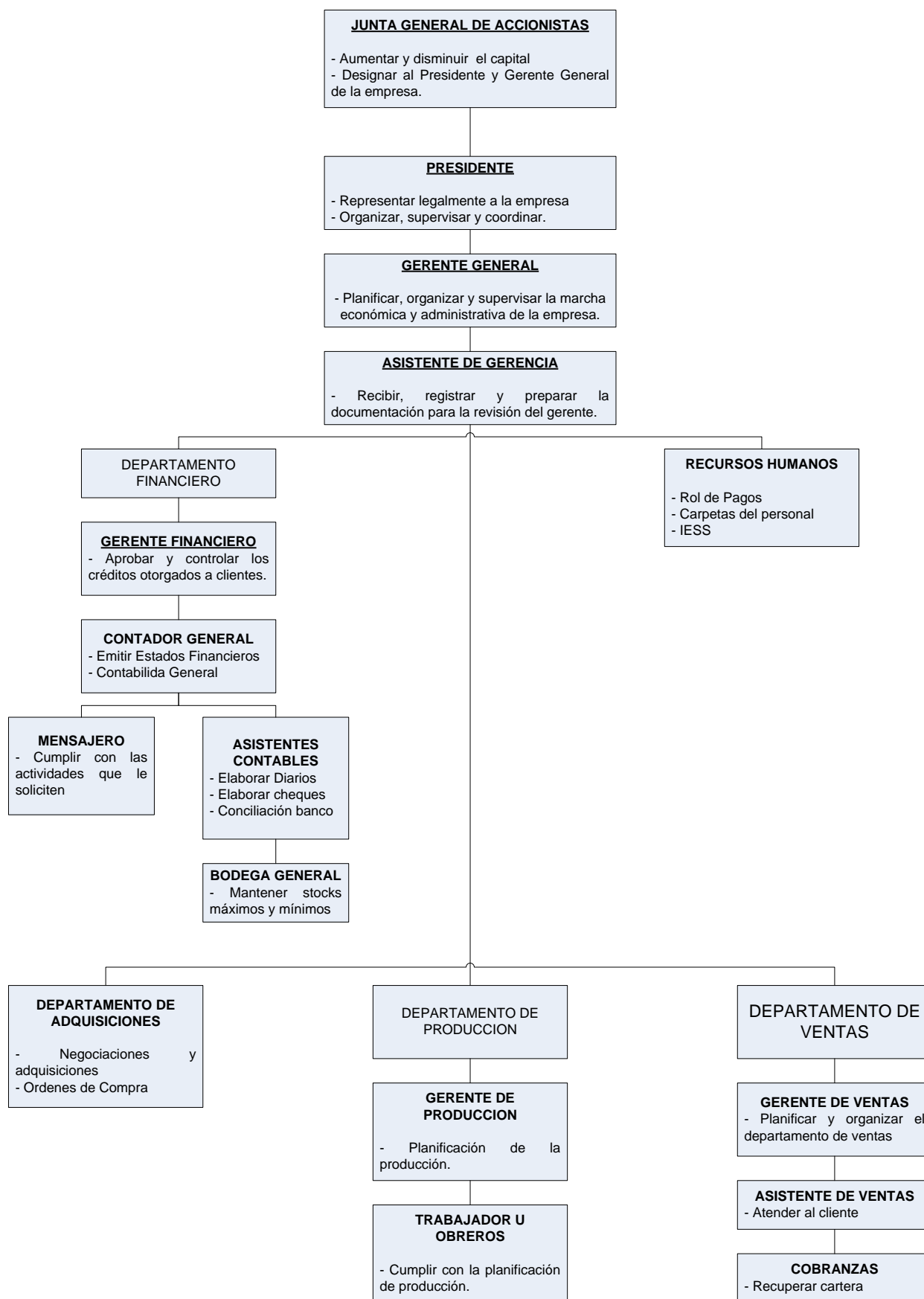
GRAFICO No. 1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL





3.2.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL


De igual forma en la Empresa no existe un Organigrama Funcional en el que se especifique claramente las funciones de cada departamento y de cada uno de los trabajadores por lo que más adelante se propondrá un diseño que ayude a la empresa y al personal a tener una visión clara de los pasos que deben seguir para ejecutar las actividades y de esa manera puedan tomar las decisiones pertinentes.


GRAFICO No. 2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL





 Sande Ecuador Cía. Ltda.	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	No. HOJA 1/16
UNIDAD: JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS		
FUNCIONES A CUMPLIR		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Designar al Presidente y Gerente General de la empresa y fijar sus retribuciones. 2. Conocer y aprobar el balance general, que irá acompañado del estado de pérdidas y ganancias y de los informes que sean presentados por el Gerente General y auditores externos en caso de existir. 3. Determinar la forma de reparto de los beneficios sociales, tomando a consideración la propuesta realizada por el Consejo. 4. Determinar la amortización de acciones, siempre y cuando se cuente con utilidades líquidas disponibles para el pago de dividendos. 5. Toma de decisiones en cuanto a prórroga del contrato social, de la disolución anticipada, del aumento o disminución del capital suscrito o autorizado, y de cualquier reforma de los estatutos sociales. 6. Selección de auditores externos en caso de ser requeridos. 7. Ejercer las demás funciones que estén establecidas en la ley y en los estatutos de la empresa. 		


	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	No. HOJA 2/16
UNIDAD: PRESIDENTE		
FUNCIONES A CUMPLIR		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir y representar legalmente a la empresa. 2. Organizar, planear, supervisar, coordinar y controlar los procesos productivos de la empresa, la ejecución de las funciones administrativas y técnicas, la realización de programas y el cumplimiento de las normas legales de la empresa. 3. Asignar y supervisar al personal de la empresa, señalarles funciones y fijar las remuneraciones. 4. Novar y renovar créditos y obligaciones. 5. Apoyar las actividades de la empresa. 6. Firmar cheques en forma conjunta con el Gerente General. 7. Adquirir y enajenar toda clase de bienes, muebles o inmuebles. 8. Presentar a la Junta, el informe semestral de actividades. 9. Dirigir las labores de la coalición empresarial. 10. Ejercer las demás atribuciones que le correspondan según el Estatuto y Reglamento correspondiente. 		


	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	No. HOJA 3/16
UNIDAD: GERENTE GENERAL		
FUNCIONES A CUMPLIR		
<p>11. Designar todas las posiciones gerenciales.</p> <p>12. Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.</p> <p>13. Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.</p> <p>14. A través de los subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.</p> <p>15. Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles</p> <p>16. Mantener contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas, insumos y productos más adecuados.</p> <p>17. Se encarga de la contratación y despido de personal.</p> <p>18. Está autorizado a firmar los cheques de la compañía.</p> <p>19. Cualquier transacción financiera como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc., deben contar con su aprobación.</p>		


 Sande Ecuador Cía. Ltda.	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	No. HOJA 4/16
UNIDAD: ASISTENTE DE GERENCIA		
FUNCIONES A CUMPLIR		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir, registrar y sistematizar la documentación que ingresa y egresa de la gerencia, así como organizar y actualizar el archivo de la misma. 2. Preparar la documentación para la revisión y firma del Gerente General de la empresa. 3. Participar en la organización de los eventos que realice la Gerencia General. 4. Redactar, digitar y realizar trabajos computarizados de los documentos de la empresa. 5. Coordinar la impresión, reproducción, distribución y publicación de los documentos de la Gerencia. 6. Atender y efectuar llamadas telefónicas de Gerencia. 7. Recibir y atender visitas, así como concertar entrevistas. 8. Revisar los correos electrónicos que ingresen y comunicar al Gerente para que pueda dar solución a cada uno de ellos. 9. Otras funciones que el Gerente General le asigne. 		


	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	No. HOJA 5/16
UNIDAD: GERENTE FINANCIERO		
FUNCIONES A CUMPLIR		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones. 2. Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas. 3. Control de costos con relación al valor producido, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable. 4. Negociación con clientes, en temas relacionados con crédito. 5. Manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI. Asegura también la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la gerencia. 6. Encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, etc. 7. Administrar y autorizar préstamos para empleados. 8. Elaboración de reportes financieros, de ventas y producción para la Gerencia General. 9. El Gerente Financiero deberá llevar a cabo cualquier otra actividad determinada por el Gerente General. 		


	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	No. HOJA 6/16
UNIDAD: CONTADOR GENERAL		
FUNCIONES A CUMPLIR		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar que los procesos contables estén sustentados según lo estipulado por los Organismos de Control. 2. Garantizar el adecuado desenvolvimiento contable de la Empresa. 3. Controlar el adecuado y oportuno ingreso de información al sistema contable. 4. Realizar las declaraciones de Impuestos al SRI. 5. Cuadrar, verificar y enviar los anexos transaccionales y toda información que solicite el SRI. 6. Generar los Estados Financieros en forma mensual con sus debidos anexos. 7. Presentar y pagar los impuestos Fiscales, Municipales entre otros, según las fechas establecidas. 8. Presentación y tramitación de los reclamos del IVA pagado como exportadores. 9. Control y registro de depreciaciones de los Activos Fijos. 10. Controlar los asientos de diario, retenciones y soportar los mismos. 		


	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	No. HOJA 7/16
UNIDAD: CONTADOR GENERAL		
FUNCIONES A CUMPLIR		
<p>11. Registrar las debidas provisiones y amortizaciones del caso.</p> <p>12. Gestionar el adecuado soporte de gastos, en Baja de Activos, Diferencia de Inventarios.</p> <p>13. Renovación pólizas de Seguros.</p> <p>14. Gestionar y facilitar la información para las Auditorías Externas.</p> <p>15. Realizar el análisis de las cuentas contables.</p> <p>16. Autorizar los ajustes en la Contabilidad.</p> <p>17. Presentar los Informes Financieros anuales.</p> <p>18. Coordinar la toma física de inventarios semestrales.</p> <p>19. Archivo de documentos.</p> <p>20. El Contador General deberá llevar a cabo cualquier otra actividad determinada por el Gerente Financiero.</p>		


	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	No. HOJA 8/16
UNIDAD: ASISTENTE CONTABLE		
FUNCIONES A CUMPLIR		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de clientes, nómina, bancos y viáticos. 2. Recepción de facturas y comprobantes de retención. 3. Coordinar el pago a proveedores, fechas de vencimiento y valores de pago. 4. Custodia y emisión de cheque en coordinación con la Gerencia Financiera. 5. Conciliaciones bancarias 6. Manejo del libro de bancos, papeletas de depósito. 7. Recepción diaria de cobranza causada por ventas de contado. 8. Archivo de facturas secuenciales del cliente y comprobantes de retención. 9. Entregar información al contador: carpeta de proveedores, clientes, comprobantes de retención, egresos de caja, registro de nómina, notas de crédito, libro de bancos y conciliaciones. 10. Manejo de caja chica. 11. Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato. 		


	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	No. HOJA 9/16
UNIDAD: BODEGA GENERAL – INVENTARIOS		
FUNCIONES A CUMPLIR		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Efectuar de acuerdo a los procedimientos establecidos, la recepción, custodia y entrega de los materiales adquiridos por la empresa. 2. Mantener archivos actualizados de órdenes de compra, guías de entrega y otros documentos afines. 3. Programar la atención oportuna, de acuerdo a la urgencia de cada una de ellas. 4. Mantener al día los registros de materiales de bodega, controlando las entradas, salidas y saldos. 5. Tener un control de inventario diario. 6. Determinar el estado máximo y mínimo de bienes en bodega, para el normal abastecimiento. 7. Determinar y aplicar normas de seguridad para la conservación y control de los materiales que se almacenen. 8. Archivo de documentos 9. Cumplir con las demás funciones que le encomiende su jefatura, de acuerdo a la naturaleza de sus funciones. 		


	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	No. HOJA 10/16
UNIDAD: MENSAJERO		
FUNCIONES A CUMPLIR		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar labores de mensajería. 2. Recibir y entregar correspondencia a las distintas instituciones, organizaciones, empresas etc. 3. Realizar depósitos en los diferentes bancos. 4. Realizar pagos de las obligaciones, en lo referente a planillas telefónicas, luz, agua etc. 5. Llevar documentación a los proveedores (cheques), clientes o lugares indicados (retirar documentos). 6. Retirar cobros en la locación del cliente. 7. Atender cualquier solicitud del área administrativa o técnica. 8. Atender cualquier solicitud del área de ventas. 9. Retiro de materiales en la locación del proveedor. 10. Cumplir con otras funciones que le sean asignadas y que contribuyan al logro de los objetivos de la empresa. 		


	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	No. HOJA 11/16
UNIDAD: RECURSOS HUMANOS		
FUNCIONES A CUMPLIR		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar el cumplimiento del proceso de contratación de personal. 2. Realizar la recepción de carpetas de personal y comprobar la información de referencias. 3. Solicitar al empleado toda la documentación de soporte. 4. Aperturar la tarjeta del empleado en el sistema 5. Realizar los registros en el IESS, Historia Laboral. 6. Realizar la inducción al personal nuevo y entregar las herramientas de trabajo necesarias. 7. Controlar y registrar los permisos, faltas, vacaciones del personal. 8. Generar el rol de pagos y notificar los requerimientos de pagos a Tesorería. 9. Cuidar que el personal cuente con: capacitación adecuada según el área de trabajo; que cuente con las herramientas necesarias y uniformes adecuados. 10. Controlar que la compañía y sus empleados cumplan con las Políticas Internas de trabajo. 		

	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	No. HOJA 12/16
UNIDAD: ADQUISICIONES		
FUNCIONES A CUMPLIR		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecutar todos los procesos de adquisiciones. 2. Recibir y dar trámite a las solicitudes de compra que generen las diferentes áreas, las cuales deberán cumplir siempre con el proceso establecido. 3. Elaborar en coordinación con la Gerencia Financiera, la programación mensual de compras, las adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios. 4. Verificar la asignación presupuestaria y la disponibilidad financiera, previo a la iniciación de todo proceso para la contratación de bienes o servicios. 5. Comprobar que todas las solicitudes de compra recibidas sean cubiertas satisfactoriamente en tiempo y forma. 6. Establecer contacto con los proveedores a fin de contar con una cartera lo suficientemente amplia que permita adjudicar los pedidos al precio ideal. 7. Supervisar el registro y control de los inventarios. 8. Verificar y controlar los resguardos de los bienes inventariados. 9. Realizar cualquier otra labor afín asignada por sus superiores. 		

 Sande Ecuador Cía. Ltda.	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	No. HOJA 13/16
UNIDAD: GERENTE DE PRODUCCIÓN		
FUNCIONES A CUMPLIR		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsabilidad sobre el funcionamiento del área productiva de la empresa y sobre el cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas por el Gerente General. 2. Optimizar y planificar los recursos productivos de la empresa para obtener un crecimiento progresivo de la productividad. 3. En temporada será responsable, junto con el personal que el producto se encuentre en las condiciones óptimas para su venta. 4. Instruir en la temporada a los empleados que realicen bien su labor. 5. Capturar ideas o propuestas de cualquier empleado que haya tenido resultados positivos en el proceso de producción. 6. Es el responsable del buen desarrollo de la finca y de la eficiencia y eficacia de los procesos productivos. 7. En caso de algún brote viral o enfermedad de las flores, tendrá que ver la causa y solucionar el problema. 8. Tratar con el Gerente General sobre los planes a corto, medio y largo plazo para hacer progresar el área productiva de la empresa con respecto a las tendencias del mercado y de la tecnología. 		

	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	No. HOJA 14/16
UNIDAD: GERENTE DE VENTAS		
FUNCIONES A CUMPLIR		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer las políticas de ventas. 2. Establecer metas y objetivos. 3. Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores. 4. Manejar un control de cartera de clientes, que establezcan las normas que exigen. 5. Verificar que éstos estén satisfechos con el empaque y el manejo del producto. 6. Asegurarse que se cumplan las condiciones acordadas por ambas partes. 7. Debe encargarse de las relaciones públicas junto con el Gerente general para asegurarse de mantener buenas relaciones con clientes y proveedores. 8. El Gerente de ventas debe preocuparse profundamente de los clientes de la empresa, usuarios finales de los productos y de los intermediarios tales como los distribuidores. 9. Guardar la información importante acerca de los clientes de la empresa. 		

	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	No. HOJA 15/16
UNIDAD: ASISTENTE DE VENTAS		
FUNCIONES A CUMPLIR		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención al cliente. 2. Ayudar al Gerente de ventas a organizar planes de distribución de ventas. 3. Dar aviso al Departamento de Recursos Humanos cuando se soliciten vendedores. 4. Apoyar al Gerente de ventas y lograr un crecimiento en ventas. 5. Explicar las características y precios de los productos. 6. Recibir pedidos, informar al cliente precios, créditos y formas de pago 7. Verificar que el producto esté de buena calidad para la entrega. 8. Informar sobre ofertas y promociones a los clientes 9. Elaborar el informe anual de ventas. 10. Planificar visitas a los clientes- 11. Analizar en conjunto las ventas y todo lo referente al departamento de ventas evaluando si se han cumplido los objetivos, la causa de desbalances y las posibles medidas correctivas. 12. Mantener actualizada la base de datos de los clientes. 		

 Sade Ecuador Cía. Ltda.	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	No. HOJA 16/16
UNIDAD: COBRANZAS		
FUNCIONES A CUMPLIR		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar, y verificar su registro. 2. Proponer estrategias y diseñar controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar. 3. Supervisar y validar las notas de crédito y cargo de acuerdo con la normatividad aplicable. 4. Autorizar los créditos y ampliación de los mismos a favor de terceros. 5. Controlar y custodiar los documentos que correspondan al Departamento. 6. Efectuar la investigación crediticia de posibles clientes para el otorgamiento de créditos. 7. Informar a las Gerencias, así como a los departamentos sobre el comportamiento de los clientes morosos. 8. Programar, controlar y supervisar las actividades de los cobradores. 9. Llevar un control documental y electrónico de los clientes acreditados. 10. Realizar las demás funciones que expresamente le encomiende el Gerente. 		

3.3 BASES DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

3.3.1 INTRODUCCIÓN

Entre los elementos necesarios para la toma de decisiones y buena marcha de una empresa se destaca lo relativo a los procedimientos administrativos, éstos son una herramienta de apoyo para mejorar la calidad del servicio y atención a los clientes, ya que les permitirá cumplir con sus funciones y procesos de una manera clara y sencilla y así mejorar y orientar los esfuerzos de los empleados y en sí de toda la organización, alcanzando los objetivos y metas trazadas.

3.3.2 CONCEPTO DE PROCEDIMIENTOS

“Conjunto de tareas relacionadas entre sí, que conforman un orden cronológico y la forma adecuada para ejecutar un determinado trabajo u operación”¹⁵.

Los procedimientos son la manera de cómo debe realizarse una tarea estableciendo un orden cronológico de los pasos que se deben seguir hasta alcanzar los objetivos.

3.3.3 OBJETIVOS DE PROCEDIMIENTOS

- Controlar el cumplimiento de las tareas encomendadas.
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades de cada uno de los miembros de la empresa.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlos.
- Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones.

¹⁵ DÁVALOS, Nelson, Diccionario Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría.

3.3.4 IMPORTANCIA DE PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos son importantes ya que a través de estos se establece el orden lógico de cómo se deben realizar los trabajos o actividades dentro de la empresa así como también quién debe ejecutarlas y cuando, promoviendo de esta manera la eficiencia y optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.

Ayudan a mejorar eficiente y eficazmente el orden que deben seguir las actividades, la manera como deben ejecutarse, quien debe ejecutarlas y cuando, es decir mejorará el proceso administrativo como planificar, organizar, dirigir y controlar, permitiendo realizar a cabalidad las actividades que se les asigna a cada uno de los integrantes de la empresa y de esta manera conseguir mejores resultados, además sirve de consulta para todo el personal de la misma.

3.3.5 CONTENIDO DE PROCEDIMIENTOS

La elaboración de procedimientos administrativos ayudará al Gerente General y en si a la Empresa a mejorar el sistema de control interno y a definir claramente políticas, responsabilidades y funciones de cada departamento o área considerando los factores de tiempo, esfuerzo y dinero, aumentará la eficiencia de los empleados indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo y ayudara a la coordinación de actividades evitando así duplicidad.

A continuación se detalla los elementos que conforman los procedimientos:

- Introducción
- Objetivos
- Políticas
- Diagrama de Flujo

PORTADA

La portada es la carátula de los procedimientos, la misma que debe contener la siguiente información:

- Logotipo de la empresa
- Nombre de la empresa
- Denominación.- de corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración

ÍNDICE

Se detalla en forma clara cada uno de los temas o capítulos que contiene, así como también el número de página.

INTRODUCCIÓN

Se describe una breve explicación de los procedimientos, su utilidad, alcance y objetivos que se pretenden alcanzar con la elaboración del mismo.

OBJETIVO

Aquí se define el propósito que se pretende alcanzar con la implementación de los procedimientos.

DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Se refiere al nombre o título del procedimiento que se va a implementar

ALCANCE

En esta etapa se describe el área en la que se va a aplicar el procedimiento así como también a quienes afectan.

POLÍTICAS

Se señalarán las reglas que se deben adoptar para la realización de las actividades del procedimiento con el fin de asegurar los objetivos.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO


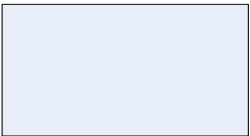
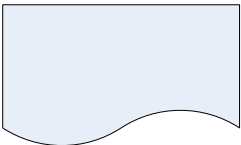

Se describe cada uno de los pasos que se debe realizar dentro del procedimiento, indicando quién, qué, cómo, dónde y cuándo se hace.

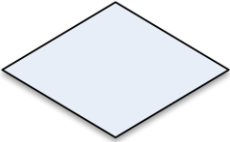
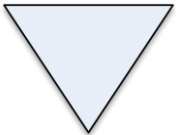
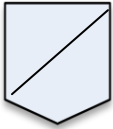
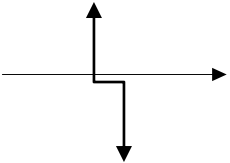
FLUJO DE DIAGRAMACIÓN

El flujo de diagramación es la representación gráfica de cada uno de las actividades que desarrollan los integrantes de la Empresa, mismos que representan la estructura, etapas y las unidades que interviene en su desarrollo.

Para las organizaciones los diagramas de flujo posibilitan el seguimiento de sus operaciones más importantes, estos son los elementos fundamentales para descomponer los procesos en partes, ayudando de esta manera conocer e identificar los pasos de un procedimiento así como también descubrir fallas tales como, redundancia de pasos a seguir, ineficiencia o malas interpretaciones.

Los símbolos utilizados en los diagramas de flujo administrativos son:

SÍMBOLO	REFERENCIA
	LIMITES: Indica el principio o el fin del procedimiento.
	PROCESO ACTIVIDAD: Tarea o actividad llevada a cabo durante el proceso.
	FORMULARIO - DOCUMENTO: Representa cualquier documento que es utilizado o distribuido en una actividad determina.
	CONECTOR EN LA MISMA HOJA: Representa una conexión o enlace de una actividad del programa, con otra parte del mismo, en la misma página o de una página a otra.

SÍMBOLO	REFERENCIA
	<p>ALTERNATIVA DE DECISIÓN: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.</p>
	<p>ARCHIVO: Representa un archivo común y corriente de oficina.</p>
	<p>CONECTOR EN OTRA HOJA: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.</p>
	<p>CONECTOR: Líneas de conexión y dirección del flujo.</p>

CAPITULO IV

4.1 PROCEDIMIENTOS A UTILIZARSE EN SANDE ECUADOR CÍA. LTDA.

Los procedimientos administrativos son una herramienta de trabajo que representa gráficamente las actividades y tareas a cumplirse en la ejecución de un determinado proceso y tiene como fin optimizar los recursos de la empresa en general.

4.2 PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Luego de haber realizado el estudio y análisis de los procedimientos administrativos se ha detectado que existen problemas en la ejecución de las actividades del proceso de compras, recursos humanos y producción, los procedimientos con los que cuenta la empresa son los siguientes:

COMPRAS.-

- No existe un horario y día establecido para hacer el pedido de los materiales.
- En bodega los despachos se realizan sin verificar el stock existente.
- Los requerimientos de compra no son enviados a tiempo al departamento de compras por parte del bodeguero.
- No existe buena comunicación entre el bodeguero y la asistente de compras.
- Las compras se realizan sin confirmar los saldos existentes.
- La asistente de compras recepta una sola cotización.
- En ciertas órdenes de compras no existe la firma y aprobación del Gerente General o Jefe de Finca.

- En bodega muchas veces reciben la mercadería sin guía de remisión.
- En bodega se quedan con las facturas.
- Existen errores en la facturación de la mercadería en cuanto a precios y cantidades de productos.
- No existe un procedimiento para las importaciones.
- Falta de organización en la bodega.
- No existe una base de datos que contenga toda la información que se requiere de los proveedores.

PRODUCCIÓN

CABE DE BULBOS

- El tiempo adecuado que se debe cortar las hojas.
- La herramienta que se utiliza para cavar los bulbos.
- Luego de recolectar los bulbos en donde hay que colocarlos y como hay que transportarlos.
- Clasificación de los bulbos.
- El equipo con el que debe contar el trabajador.
- Las obligaciones del supervisor.

SECADO DE BULBOS

- Clasificación y limpieza
- Tiempo de secado

- Organización de los bulbos.

CALIBRACIÓN

- Selección de cajas.
- Ubicación de las tinas de bulbos.
- Desinfección de bulbos.
- Equipo necesario para el trabajador.

PEGADO DE BULBOS

- Proceso de bulbos
- Banda clasificadora
- Clasificación de los bulbos.

VAPORIZACIÓN

- Limpiar la tierra e igualar.
- Remover la tierra
- Colocar las carpas
- Conexiones de tubería
- Distribuir las mangueras
- Adherir las carpas, prender el generador, abrir las llaves de desfogue, controlar la temperatura.
- Quitar el sarán y regar por 4 horas.

PREPARACIÓN DE SUELO

- Humedad entre 5.5 y 6
- Aplicar fertilizantes
- Pasar el tractor, controlar la profundidad.
- Pasar máquina preparadora de camas
- Igualar las camas.

FERTILIZACIÓN

- Fertilizantes son pesados y colocados en fundas plásticas bien selladas y etiquetadas.
- Fertilización antes y después de siembra
- Los fertilizantes son colocados por el personal, en cada invernadero debe constar hora y fecha.
- Limpieza de equipo.

SIEMBRA

- Los bulbos son llevados en tinas
- Se acomodan los bulbos en filas.
- Se marcan los lugares de siembra
- Luego se riegan los bulbos.
- Finalmente se pasa el rastrillo.

RIEGO

- Riego por aspersión y goteo
- Tubería de riego debe poseer fertilizante
- En cada bloque existe un pizarrón en el cual se escribirá la información que se requiera
- Equipo en buen funcionamiento
- Riego solo en la mañana
- Material de desecho debe ser recolectado para el proceso de reciclaje

DESYERBA

- Se realizará una vez por semana
- Personal debe tener el equipo necesario.
- El material vegetal obtenido se utiliza en el proceso de compostaje.

FUMIGACIÓN

- Esquemas de fumigación
- Verificar las camas que requieran fumigación
- Contar con el equipo necesario
- Bomba de fumigación, verificar su funcionamiento
- Las fumigaciones se realizan hasta las 11 de la mañana
- Lavar los trajes de fumigación

- Los fumigadores deben tomar un vaso de leche luego de concluir su trabajo

COSECHA

- La cosecha inicia a las 7:00 am
- Esquema de cosecha
- Equipo necesario
- Coger el tallo lo más bajo posible, para evitar dañar el tallo.
- Recopilar hasta 50 tallos
- Colocar tres paquetes por caja, constará la etiqueta
- Realizar las guías de salida.

POST COSECHA

- Transportar la flor hasta el cuarto frío.
- Determinar las variedades que necesitan ser lavadas
- Una vez lavado el ramo se coloca en una gaveta con solución.
- Luego se clasifica la flor
- Embonchar la flor
- Colocar el capuchón
- Cada ramo debe ir identificado con una etiqueta adhesiva
- Hacer control de calidad

- Recibir los ramos que ya pasaron por el lector de barrar
- Ubicar los ramos en gavetas e hidratarlos por un mínimo de 6 horas

EMPAQUE


- Escoger flor la más antigua
- Colocar los bunches sobre la banda de la cámara de empaque
- Dentro de la caja colocar polietileno
- Sellar la caja y pegar la etiqueta
- Colocar los zunchos
- Colocar cinta de embalaje
- Colocar las cajas en el camión
- Se toma la temperatura del furgón
- Entregar la carga a la agencia respectiva


RECURSOS HUMANOS

- Cubrir una plaza de trabajo: cuando una persona no ha desempeñado bien su trabajo, reemplazo por promoción y por creación de una nueva plaza de trabajo.
- Cada jefe de área debe hacer conocer a recursos humanos que existe una vacante.
- Con el conocimiento de que existe una vacante se define el sistema de publicación.
- La publicación puede ser mediante una asignación de casillero postal y la otra a través de correo electrónico.

- Recibidas las carpetas serán revisadas por cada uno de los jefes de áreas.
- Revisadas las carpetas serán entregadas a recursos humanos quien coordinara fechas y horas de entrevistas.
- Previa a la entrevista la asistente de recursos humanos procede a realizar confirmación de datos según los registrados en la hoja de vida.
- En la entrevista final con el jefe de área se fijarán datos como: horario, sueldo y fecha de ingreso.
- Para la inducción del personal se entrega trípticos los cuales contienen información que el personal necesita saber.
- La carpeta del personal debe contener todos los papeles que exige la ley.
- Para el personal de producción se contrata personal los días lunes en caso de que exista alguna vacante.
- El trabajador es enviado a recursos humanos para que llene los formularios, luego al departamento médico para que se realice el examen pre ocupacional y por último se hace el contrato de trabajo.
- Se hace la entrega de uniformes y herramientas necesarias para el trabajo.

PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PROPUESTOS

 <p>Sande Ecuador</p>	<h3>PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS</h3>
<h3>INTRODUCCIÓN</h3> <p>Contar con procedimientos administrativos en la empresa es indispensable, ya que es una herramienta que ayudará a guiar los pasos que se deben seguir en la realización de cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la misma, además servirá de guía para cada uno de los empleados y para todas las diferentes áreas de la empresa ya que por medio de este instrumento podrán llevar a cabo las tareas encomendadas de una manera ordenada, eficiente y eficaz logrando los objetivos propuestos.</p> <h3>OBJETIVO</h3> <p>El objetivo del presente trabajo es organizar, ordenar cada uno de los procedimientos que se deben seguir al realizar las diferentes actividades diarias dentro de la empresa y así alcanzar las metas trazadas.</p>	

	Procedimientos Administrativos		Página 1 de 5
	Compras		Rev.: No. 001 Fecha: 01/06/2011
Elaborado por:	<i>Geovana Chamba</i>	Aprobado por:	

Objetivo


Establecer un esquema de trabajo que nos permita controlar y garantizar un adecuado aprovisionamiento de bienes y productos, obteniendo los mejores costos, manteniendo calidad y aprovechando las diferentes condiciones del mercado.

Alcance

En este proceso participan el Gerente General, Asistente de Compras, Jefes de Producción, Gerente Financiero.

Políticas

- El Gerente General es responsable que este procedimiento sea implantado y ejecutado.
- El Asistente de Compras es responsable del cumplimiento del procedimiento.
- Los Jefes de Producción son responsables de autorizar las compras de Materiales, Químicos, Fertilizantes y todo bien que se ocupe en la producción.
- El Gerente Financiero es responsable de autorizar todos los contratos y compras para el área Administrativa.
- El Gerente Comercial es responsable de autorizar todos los contratos para el área Comercial.

	Procedimientos Administrativos		Página 2 de 5
	Compras		Rev.: No. 001 Fecha: 01/06/2011
Elaborado por:	<i>Geovana Chamba</i>	Aprobado por:	


PROCEDIMIENTO


Compras Locales


1. Los supervisores de cada sección realizan los pedidos de materiales todos los días lunes de cada semana y serán entregados al jefe de bodega.
2. El jefe de bodega se encarga de despacharlos dentro de las 24 horas siguientes en el caso que exista stock de lo contrario se realizara los respectivos requerimientos de compra.
3. Con la confirmación de los saldos, el Asistente de compras, procede a realizar las cotizaciones a los proveedores, en los cuales se estipula las condiciones de comercialización como: plazo y condiciones de entrega.

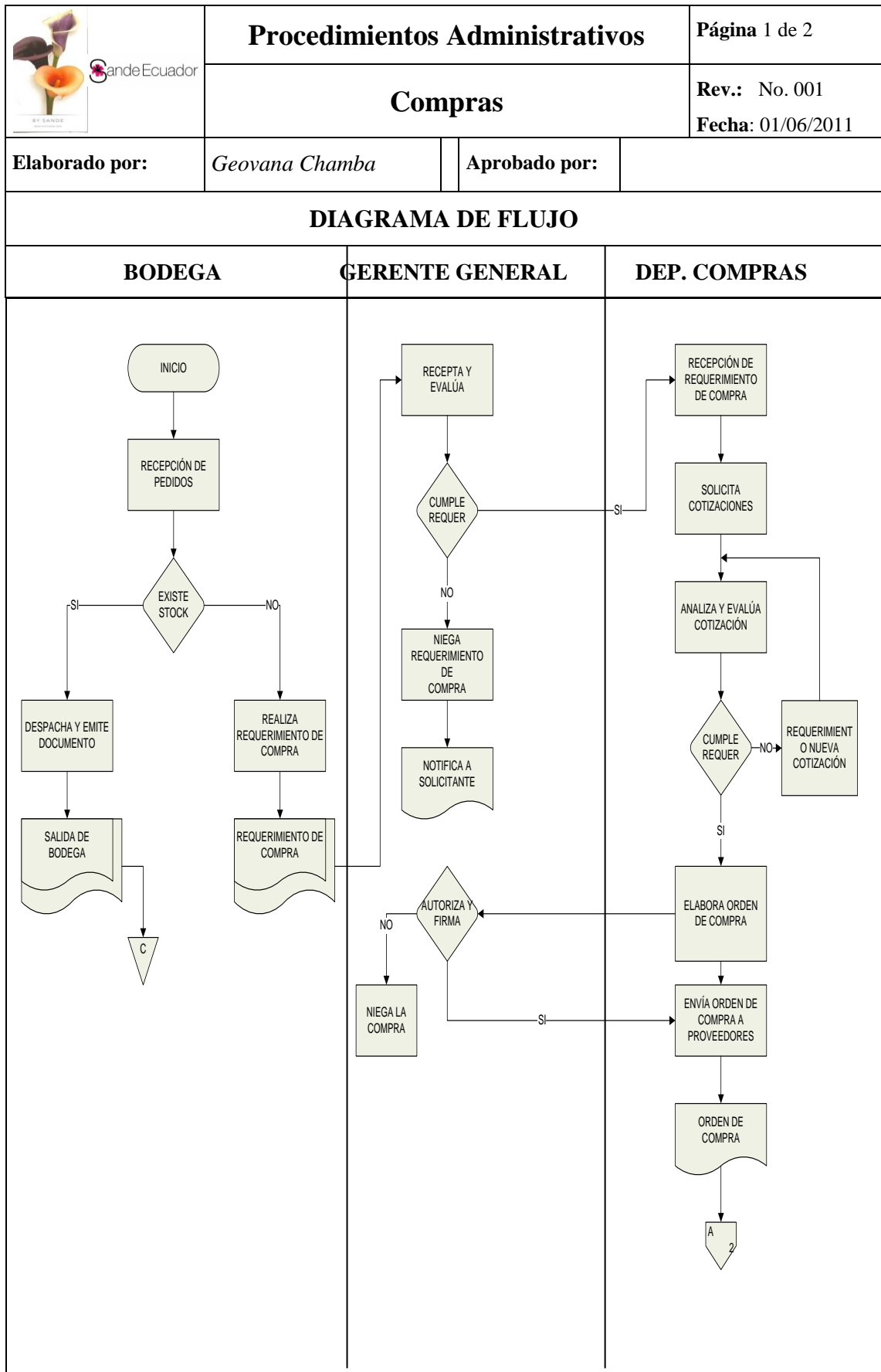
Tomando en cuenta que se debe tener mínimo tres cotizaciones de diferentes proveedores por cada producto que se solicite.

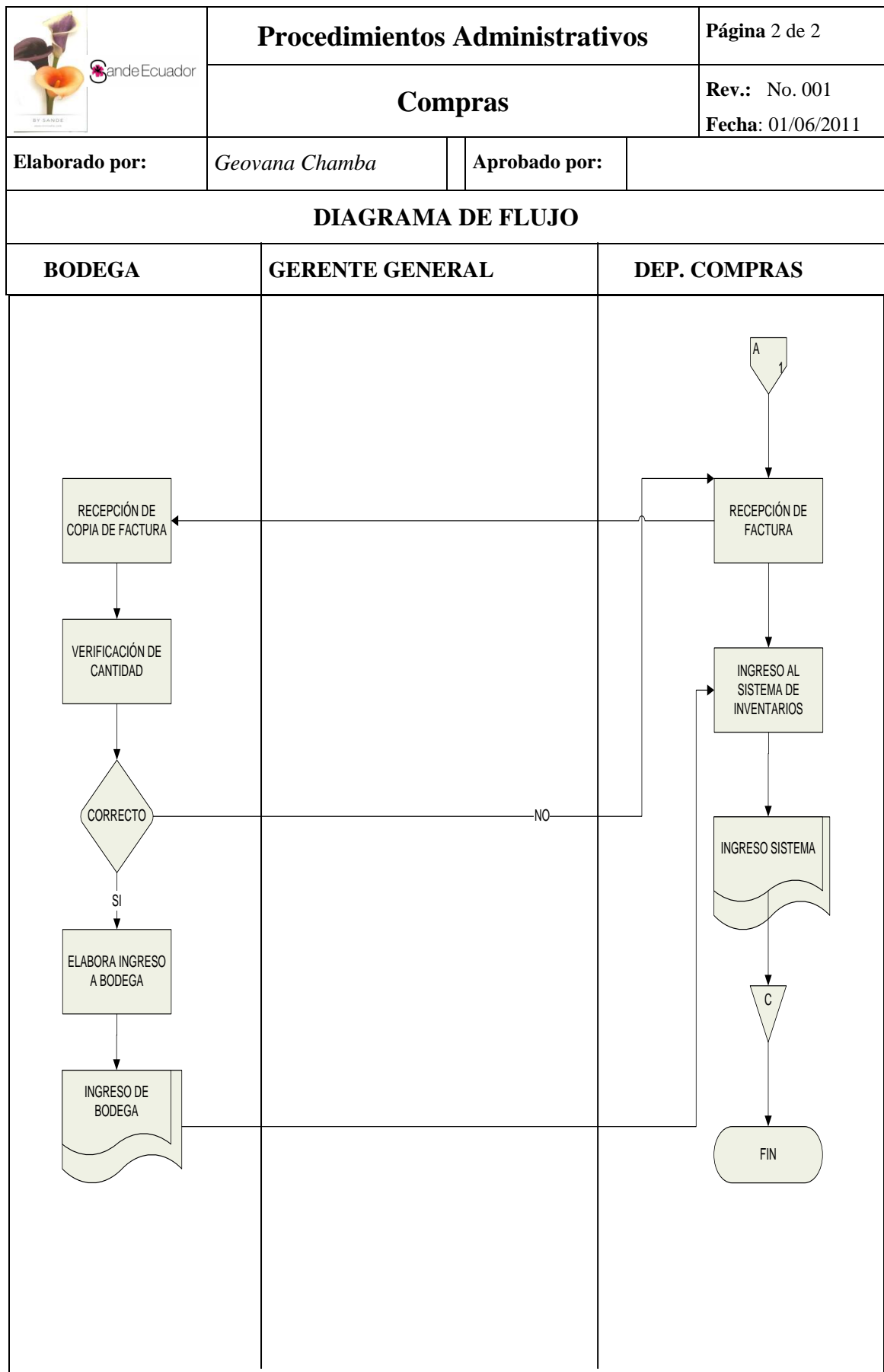
4. Una vez seleccionada la mejor oferta tanto en precio, calidad y términos de entrega se emitirán las correspondientes órdenes de compra que serán autorizadas y firmadas por el Gerente General o a su vez el Jefe de Finca.

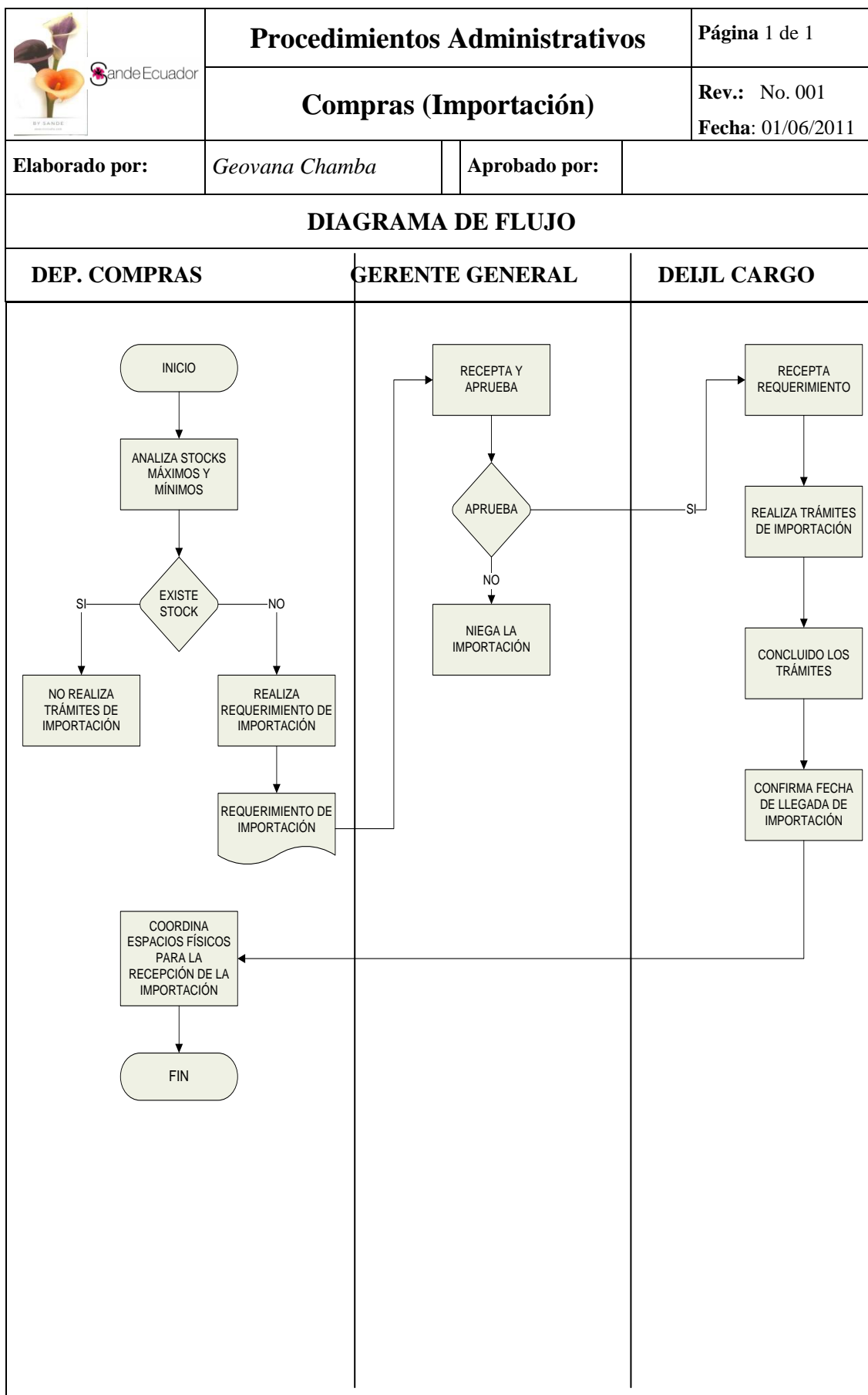
	Procedimientos Administrativos		Página 3 de 5
	Compras		Rev.: No. 001 Fecha: 01/06/2011
Elaborado por:	Geovana Chamba	Aprobado por:	
<p>5. Con la correspondiente autorización el asistente de compras procede al envío de las órdenes de compra a los proveedores. En este documento se notificará en su pie de página que para la entrega de mercadería se envíe con guía de remisión y que la Factura se entregue en sobre cerrado direccionando al Asistente de Compras, en la misma entrega del producto.</p> <p>Importaciones y Compras al por mayor</p> <p>6. Existen compras que necesitan de una planificación previa, ya que por demanda del mercado no hay un abastecimiento normal y/o lo debemos importar. Para lo cual el Asistente de Compras, es encargado de realizar un análisis de los stocks máximos y mínimos, los cuales están basados en tres análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Promedios de consumos en los últimos seis meses ○ Tiempo promedio de reposición ○ Tiempo promedio de Importación <p>7. Las importaciones se realizan exclusivamente por medio de DEIJL Cargo S.A.; las cuales son requeridas por el Asistente de Compras y aprobadas por el Gerente de Producción y Gerente General.</p> <p>8. Con la aprobación del requerimiento de importaciones, el Asistente de Compras procede a enviar la información a DEIJL, para que inicie su proceso de importación, y es responsable de su seguimiento hasta la recepción en las bodegas.</p>			


 Sande Ecuador	Procedimientos Administrativos		Página 4 de 5
	Compras		Rev.: No. 001 Fecha: 01/06/2011
Elaborado por:	Geovana Chamba	Aprobado por:	
<p>9. Una vez gestionada la compra y confirmada la fecha de llegada de la importación el Asistente de Compras, coordina con el Bodeguero los requerimientos de espacios físicos.</p> <p>Compras Urgentes</p> <p>10. Se considera compras urgentes aquellas que pueden impedir el normal desenvolvimiento de la producción de Flor, la compra de otros bienes fuera del periodo normal pasan a ser una falta de programación y coordinación de los responsables. Toda compra de este tipo la autoriza el Gerente General o a su vez el Jefe de Finca.</p> <p>Registros</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pedidos de Finca. (Pedidos de sección, requerimiento de compra) ➤ Cotizaciones de Proveedores. ➤ Orden de Compra <p>Archivo</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Carpeta de Pedidos. ➤ Carpeta de Proveedores autorizados ➤ Carpeta de Cotizaciones 			


	Procedimientos Administrativos		Página 5 de 5
	Compras		Rev.: No. 001 Fecha: 01/06/2011
Elaborado por:	Geovana Chamba	Aprobado por:	
<p>Clasificación de Proveedores</p> <p>Para la clasificación de los proveedores se considera los siguientes parámetros:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se creara una base de datos de todos los proveedores actuales. ➤ Se obtendrá información de los posibles proveedores mediante la revista de Floriscopio, Páginas Amarillas y Página Web. ➤ Para la calificación de los nuevos proveedores, se trabajara en base a precios, calidad y servicios. ➤ Con la aprobación del proveedores por compras se entrega copia del RUC para que contabilidad de su aprobación del proveedor en base a un análisis del estado del contribuyente y actividad comercial en el RUC (WEB – SRI) ➤ Todos los proveedores de materiales críticos (material de empaque) que posea la empresa deberán firmar un contrato de confidencialidad para poder ser calificados como tales. ➤ Todos los productos a ser comprados deben ser de las mejores marcas, y para cambiar los Químicos y Fertilizantes a ser utilizados, se recibirán una comunicación escrita del Gerente General o Producción. ➤ Con la aprobación de los nuevos proveedores se ingresa los datos al sistema. <p>Nota.- la persona encargada del Departamento de compras deberá realizar una visita anual a los proveedores críticos para verificar que los controles de seguridad sean aplicados correctamente dentro de estas compañías.</p>			








	Procedimientos Administrativos		Página 1 de 24
	Producción		Rev.: No. 001 Fecha: 01/06/2011
Elaborado por:	<i>Geovana Chamba</i>	Aprobado por:	
<p>Objetivo:</p> <p>Seguir un procedimiento de producción adecuado para obtener una producción óptima.</p> <p>Alcance:</p> <p>En este proceso participan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Personal de cabe ➤ Personal de bodega de bulbos ➤ Personal de siembra ➤ Personal de fumigación ➤ Personal de pos cosecha y empaque <p>Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El personal encargado de las diferentes actividades deberá siempre contar con el equipo necesario: guantes, gorras, mascarillas, mandiles, botas etc. ➤ Los jefes de las diferentes áreas supervisaran que todos los procesos sean realizados de manera eficiente. ➤ El jefe de producción deberá controlar que los materiales se apliquen y utilicen correctamente para que no exista desperdicio alguno. 			

	Procedimientos Administrativos		Página 2 de 24
	Producción		Rev.: No. 001 Fecha: 01/06/2011
Elaborado por:	Geovana Chamba	Aprobado por:	
<p>PROCEDIMIENTO:</p> <p style="text-align: center;"><u>CABE DE BULBOS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuando el cultivo este con las características óptimas de crecimiento y reproducción, se cortará las hojas con el cuidado necesario de no dañar brotes nuevos. 2. Sacar los bulbos con azadón y tener cuidado de no cortar ni golpear los bulbos obtenidos para evitar el incremento de perdidas en producción. 3. Recoger los bulbos y colocarlos en cajas de madera recubiertas de plástico suave para evitar golpes. 4. Verificar que los bulbos se encuentren completamente limpios sin enfermedades. 5. Enviar las cajas en transporte adecuado y sujetas para evitar la pérdida por golpes u otras razones a los sitios de selección, clasificación y secado de bulbos. 6. Todo el personal encargado de la actividad anteriormente mencionada deberá siempre contar con el equipo necesario; guantes, gorras, mascarillas, mandiles y botas. 7. El Supervisor deberá mantener el equipo de utilización como azadones en óptimo estado para evitar pérdida de tiempo en el proceso de cabe. 			


	Procedimientos Administrativos		Página 3 de 24
	Producción		Rev.: No. 001 Fecha: 01/06/2011
Elaborado por:	Geovana Chamba	Aprobado por:	


SECADO DE BULBOS

1. Recibe los bulbos que llegan cavados de campo e ingresan al sistema de secado.
2. Se saca la erwinia (bulbos enfermos), bulbos secos y se acomodan para la limpieza.
3. Para su limpieza se pasa por el ventilador y se dejará secar los bulbos por un período de tres semanas.
4. Después las cajas con bulbos limpios se organizan por variedad y se entregan a bodega de bulbos.

CALIBRACIÓN

1. Se selecciona las cajas de la bodega de bulbos (bulbos listos en crecimiento) y se acomoda para el pelado.
2. Una vez pelados se clasifican por tamaño y se colocan en tinas, los cuales son entregados al cuarto frio de bulbos.
3. En el cuarto frio los bulbos son desinfectados con una solución de
4. plaguicida.

	Procedimientos Administrativos		Página 4 de 24
	Producción		Rev.: No. 001 Fecha: 01/06/2011
Elaborado por:	<i>Geovana Chamba</i>	Aprobado por:	
<p>5. Verificar los productos necesarios para la desinfección de los bulbos, el encargado deberá estar con toda la vestimenta necesaria: (botas de caucho, guantes, gafas, mascarilla, mandil)</p> <p style="text-align: center;"><u>PEGADO DE BULBOS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los bulbos se reciben después de la desinfección en tinas negras. 2. Todas las personas en el área de pegado de bulbos deberán usar guantes, mascarilla y botas de caucho. 3. Procesar los bulbos separando variedades y etiquetas, una por una para evitar que se confundan. 4. Después los bulbos se colocan sobre bandas para su clasificación y pegado, teniendo cuidado de no confundir las variedades ni las etiquetas con las que vienen en cada tina. 5. Finalmente se clasifican los bulbos por calibre para el siguiente proceso que es la siembra. 			

	Procedimientos Administrativos		Página 5 de 24
	Producción		Rev.: No. 001 Fecha: 01/06/2011
Elaborado por:	<i>Geovana Chamba</i>	Aprobado por:	

VAPORIZACIÓN

Objetivo:


Desinfectar completamente el suelo de los patógenos existentes debido al cultivo anterior, para evitar alta incidencia de plagas y enfermedades en el nuevo cultivo, sin contaminación al ambiente ni al personal de trabajo.


Responsable:

El jefe de vaporización y un ayudante debe supervisar todo el proceso, controlando maquinaria y materiales en perfecto estado, conexiones bien realizadas, control en la temperatura y que se utilicen los elementos de protección personal.

PROCESO:

1. Limpiar completamente la tierra de bulbos viejos y cualquier otro material vegetal, igualar la tierra para vaporización.
2. Después de que el suelo este bien seco remover la tierra con tractor por lo menos unas dos veces.
3. Colocar las carpas y sobre ellas serán al 75 %.

	Procedimientos Administrativos		Página 6 de 24
	Producción		Rev.: No. 001 Fecha: 01/06/2011
Elaborado por:	<i>Geovana Chamba</i>	Aprobado por:	
<ol style="list-style-type: none"> 4. Realizar las conexiones de tubería de vaporización, y sellar todas las llaves, para luego probar con vapor a baja presión llave por llave si existen fugas o mala conexión. 5. Distribuir las mangueras de vaporización para distribuir de manera uniforme el vapor de agua. 6. Adherir las carpas y el sarán enterrándolas al suelo por lo menos unos 30 centímetros. 7. El personal encargado de este proceso deberá utilizar toda la vestimenta necesaria para su protección personal. 8. Para iniciar el proceso de vaporización se debe prender el generador de electricidad a 440 voltios y luego el caldero. 9. Abrir las llaves de desfogue para que primero salga una cierta cantidad de vapor de agua y empiece acumularse vapor para su funcionamiento el cual debe alcanzar 1.5 bares de presión a 120° C. de temperatura. 10. Se debe controlar que la temperatura del suelo alcance un valor de 60° C. a 30 cm de profundidad, que es alrededor de 6 horas de vapor continuo a la presión y temperatura indicada. 11. El conteo se empezará cuando la carpa está llena por completo de vapor. 			

	Procedimientos Administrativos		Página 7 de 24
	Producción		Rev.: No. 001 Fecha: 01/06/2011
Elaborado por:	<i>Geovana Chamba</i>	Aprobado por:	

12. Llegada a dicha temperatura en las carpas apagar el caldero y cerrar las llaves, esperar un día hasta que la temperatura baje.


13. Finalmente quitar el sarán y dejar ventilar por dos días más.


14. Regar 4 horas con los aspersores grandes, pasar el tractor e iniciar con la preparación del suelo para siembra.

PREPARACIÓN DEL SUELO

PROCESOS:

1. El suelo debe ser preparado con una humedad entre 5.5 y 6 para poder pasar el tractor.
2. Aplicar los fertilizantes, pytgo, compost y cascajo, revisando los esquemas de aplicación
3. Pasar el tractor, primero en dirección contraria a las camas y después volver a pasar el tractor en dirección a las camas.
4. Controlar que la profundidad del suelo preparado sea al menos 40 cm.
5. Pasar la máquina preparadora de camas y hacer los caminos entre camas, cada cama mide 1.2 m de ancho y el camino 0.25 m.


	Procedimientos Administrativos		Página 8 de 24
	Producción		Rev.: No. 001 Fecha: 01/06/2011
Elaborado por:	Geovana Chamba	Aprobado por:	
<p>6. Evitar el uso de la tierra que sale de los caminos.</p> <p>7. Finalmente igualar las camas con rastrillo.</p> <p style="text-align: center;"><u>FERTILIZACIÓN</u></p> <p>ANTES DE SIEMBRA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los fertilizantes almacenados en Bodega previos a su utilización son pesados y colocados en fundas plásticas en buen estado y selladas; labor que está a cargo del Supervisor de Bodega el cual debe utilizar Guantes de caucho, mandil y mascarilla para evitar el contacto e inhalación de los mismos y cualquier contaminación. 2. Las fundas deben estar bien selladas y etiquetadas con el nombre, cantidad del fertilizante y lugar de aplicación (bloque), son retiradas de Bodega por el jefe de Fertilización para el transporte a los sitios de aplicación. 3. De igual manera los equipos de aplicación de químicos y fertilizantes se retiran de bodega teniendo presente que su mantenimiento haya sido realizado y este en muy buen estado para evitar inconvenientes en campo. 4. La fertilización se realiza bajo dos esquemas; antes de siembra y después de siembra. 			

	Procedimientos Administrativos		Página 9 de 24
	Producción		Rev.: No. 001 Fecha: 01/06/2011
Elaborado por:	Geovana Chamba	Aprobado por:	

5. Para la preparación del suelo antes de siembra se incorpora Compost de Champiñón, Sulfato de magnesio técnico, Quelato de Hierro, Caldolomita como fuentes de nutrientes, Metallic y Terraclor como fuente de protección contra patógenos.
6. Los fertilizantes sólidos son colocados por el personal de fertilización al voleo y de manera homogénea sobre el lote para luego ser incorporados.
7. En caso de la aplicación de químicos, se diluyen en tanques de 200 litros en buen estado con agua obtenida de las fuentes en los invernaderos y colocados en bombas para su aplicación de manera homogénea.
8. En cada invernadero se deberá colocar el producto aplicado, toxicidad, hora y fecha de reingreso.
9. Después de utilizar los equipos de fumigación, lavar las mangueras, limpiar la bomba de aplicación y los trajes de protección del personal.

SIEMBRA

1. Los bulbos son llevados al bloque que está listo para la siembra en tinas colocadas en filas.


	Procedimientos Administrativos		Página 10 de 24
	Producción		Rev.: No. 001 Fecha: 01/06/2011
Elaborado por:	<i>Geovana Chamba</i>	Aprobado por:	

2. Una vez que los bulbos son llevados a campo se acomodan en filas dentro del invernadero para protegerlos de los efectos climáticos, y evitando que se confundan las etiquetas de cada tina.
3. En las camas listas, se marcan los lugares de siembra con los diferentes marcadores de densidad de siembra según el calibre del bulbo que se tenga para sembrar.
4. Una vez marcadas las camas se riega los bulbos en líneas para su siembra a la profundidad indicada según el calibre, y se rotula con las respectivas etiquetas que deben indicar semana de siembra, variedad, calibre, dosis y fecha de siembra.
5. Finalmente se pasa el rastrillo con el fin de cubrir los bulbos sembrados e igualar la cama para evitar en el futuro encharcamientos de agua.

FERTILIZACIÓN

DESPUÉS DE SIEMBRA


1. El personal encargado de la aplicación de fertilizantes deberá utilizar trajes de protección y mascarillas especiales para dicha labor.
2. Para la realización de la fertilización después de siembra se requiere preparar tres tanques de 1.000 litros de capacidad de acuerdo a los esquemas establecidos por la empresa en el requerimiento del cultivo.

	Procedimientos Administrativos		Página 11 de 24
	Producción		Rev.: No. 001 Fecha: 01/06/2011
Elaborado por:	<i>Geovana Chamba</i>	Aprobado por:	


3. En la preparación del primer tanque en etapa vegetativa y productiva se utiliza Nitratos mas hierro y del segundo tanque Sulfatos mas elemento menores.
4. El tercer tanque consta de Acido Nítrico para la regulación del pH y conductividad eléctrica.
5. La frecuencia y tiempo de fertilización se realiza según el desarrollo óptimo del cultivo, condiciones climáticas y edafológicas de la finca.

RIEGO

6. Dentro del sistema de riego que posee la empresa para la aplicación del fertilizante encontramos: aspersión y goteo; el uso de los mismos es bajo los esquemas establecidos por la empresa durante la diferentes etapas del cultivo.
7. La colocación del sistema de riego (goteo) deberá ser antes de que exista brote de los bulbos en las camas.
8. Toda la tubería del los sistemas de riego siempre deben poseer fertilizante.
9. Los encargados del control de la humedad del suelo colocaran en los pizarrones ubicados en cada Bloque la cantidad necesaria de riego que requiere el cultivo, el sistema que se va a utilizar


	Procedimientos Administrativos		Página 12 de 24
	Producción		Rev.: No. 001 Fecha: 01/06/2011
Elaborado por:	<i>Geovana Chamba</i>	Aprobado por:	

10. Los cambios necesarios de humedad serán colocados de igual manera en las pizarras por el técnico encargado de la finca.
11. El personal de riego debe verificar la cantidad de agua aplicada por el sistema y los datos de la pizarra para constancia de los mismos. Deberá además colocar la hora en la que se realizó el riego o cumplimiento de la labor.
12. El personal de riego deberá verificar todo el tiempo que las mangueras estén en funcionamiento razón por la cual no deberán salir del bloque.
13. Deberán verificar en el momento de riego fugas y mangueras rotas para evitar el desperdicio de fertilizante y el encharcamiento del suelo.
14. El riego deberá realizarse solo en horas de la mañana y la tarde por ninguna razón al medio día.
15. Estar siempre pendiente de una buena comunicación para la abertura de válvulas, evitando el incremento de presión en las bombas y daños posteriores.
16. Todo material de desecho obtenido por el mantenimiento de la tubería deberá ser recolectado para el proceso de reciclaje.
17. Los equipos después de su utilización deberán ser bien lavados.

	Procedimientos Administrativos		Página 13 de 24
	Producción		Rev.: No. 001 Fecha: 01/06/2011
Elaborado por:	<i>Geovana Chamba</i>	Aprobado por:	


DESYERBA


1. Se realizará una vez por semana por el personal encargado y de acuerdo al cronograma de actividades de los diferentes bloques en producción.
2. Se sacará primero la hierba que se encuentra en el interior de las camas y caminos de las mismas con el cuidado de no dañar las flores.
3. Se sacará la hierba de los lados internos del bloque y después los lados externos del bloque.
4. En caso de que el bloque no esté en producción, deshierbar cuando exista necesidad evitando realizar dicha labor en proceso de bromuración.
5. Todo el personal encargado de la actividad anteriormente mencionada deberá siempre contar con el equipo necesario; guantes, gorras, mascarillas, mandiles y botas.
6. Todo el material vegetal obtenido en el proceso de deshierbar colocar en sacos y ubicarlos en la parte externa del invernadero para luego ser transportado y utilizado en el proceso de compostaje.


	Procedimientos Administrativos		Página 14 de 24
	Producción		Rev.: No. 001 Fecha: 01/06/2011
Elaborado por:	<i>Geovana Chamba</i>	Aprobado por:	


FUMIGACIÓN

1. El jefe de fumigación recoge los esquemas de fumigación para la semana que le entrega el ingeniero de campo.
2. Verificar las camas dentro de los bloques que requieren fumigación.
3. El personal encargado recogerá los productos que se requieren para la fumigación de la semana en bodega general para ser llevados a la bodega de químicos.
4. En la bodega de químicos el encargado deberá usar toda la vestimenta necesaria (mascarilla, guantes, gafas, mandil, botas) para pesar dichos químicos, después estos serán llevados al lugar de aplicación en tarros o baldes bien cerrados o herméticos, cada uno deberá estar etiquetado con el químico, el bloque y la cantidad que contiene.
5. En campo todo el personal deberá usar el traje de fumigación que consiste en: pijama de fumigación, traje de plástico, guantes, botas de caucho, mascarilla, gafas y gorra.
6. También se llevará a campo la bomba de fumigación y los tanques de 200 litros para la preparación de los productos.

	Procedimientos Administrativos		Página 15 de 24
	Producción		Rev.: No. 001 Fecha: 01/06/2011
Elaborado por:	Geovana Chamba	Aprobado por:	
<p>7. Verificar el funcionamiento de la bomba de fumigación y que las mangueras no estén con productos químicos de anteriores fumigaciones.</p> <p>8. Ya en el lugar a fumigar se preparan los tanques con todos los productos indicados; primero se mezclan bien en poco agua, y después se llena todo el tanque.</p> <p>9. Verificar que las lanzas de fumigación estén en perfecto estado, todas las boquillas deben votar la misma cantidad de producto.</p> <p>10. Todas las fumigaciones se realizaran máximo hasta las 11 de la mañana, a excepción de la fumigación para los trips que se aplica a medio día cuando no hay mucho sol.</p> <p>11. Lavar o limpiar los trajes de fumigación (mascarilla, guantes, gafas, mandil, botas) que luego se guardarán en la bodega de químicos.</p> <p>12. Terminadas todas estas labores, todos los fumigadores deberán bañarse con agua y jabón, en la ducha de la bodega de fumigación.</p> <p>13. Finalmente todos los fumigadores van a la bodega general a tomar un vaso de leche.</p>			

	Procedimientos Administrativos		Página 16 de 24
	Producción		Rev.: No. 001 Fecha: 01/06/2011
Elaborado por:	Geovana Chamba	Aprobado por:	
<p style="text-align: center;"><u>COSECHA</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La cosecha inicia cada día a las 7:00 am de la mañana. 2. Las flores se recogerán según el bloque y esquema de cosecha coordinado por el jefe. 3. El personal encargado utilizará mandil y botas como elementos de protección personal. 4. Coger el tallo lo más abajo posible y girar la mano al jalar el tallo, este proceso se debe hacer con mucho cuidado para evitar dañar el tallo mismo y el bulbo, ya que puede desprenderse del suelo. 5. En caso de que el tallo se estire, rompa o presione demasiado ya no servirá para flor de calidad, se vota. 6. Cuando ya se tienen 50 tallos de la misma variedad se pone una liga a doble vuelta a 10 cm de la base, para variedades de copa pequeña y para variedades de copa grande se harán paquetes de 25 tallos. 7. El recolector de la flor no deberá llevar más de 3 paquetes de 50 tallos por brazo. 			

	Procedimientos Administrativos		Página 17 de 24
	Producción		Rev.: No. 001 Fecha: 01/06/2011
Elaborado por:	<i>Geovana Chamba</i>	Aprobado por:	
<p>8. El empacador deberá colocar 3 paquetes por caja, evitando el maltrato de los mismos, para ser transportados a la pos cosecha, cuando las copas son grandes se pondrá solo 2 paquetes por caja.</p> <p>9. En el interior de la caja deberá constar una etiqueta que lleve: la variedad de la flor, bloque, día, semana, cantidad de flor por caja y el nombre del empacador.</p> <p>10. Finalmente se deberá realizar dos guías de salida, la primera tendrá toda la información de todos los bloques con cada variedad y cantidad por unidad de tallos cosechados, y la segunda guía tendrá las cantidades por cajas y colores.</p> <p style="text-align: center;"><u>POSCOSECHA</u></p> <p>1. La flor se transporta hasta el cuarto frío, empacada en seco en cajas plásticas. Allí las cajas son registradas en el sistema y emperchadas según las variedades para proceder a su clasificación de manera ordenada y sistémica.</p> <p>2. Determinar las variedades que necesitan ser lavadas al presenciar problemas sanitarios más comunes como son: manchas de tierra, excrementos de insectos (moscas), residuos de productos químicos, entre otros.</p>			


	Procedimientos Administrativos		Página 18 de 24
	Producción		Rev.: No. 001 Fecha: 01/06/2011
Elaborado por:	<i>Geovana Chamba</i>	Aprobado por:	

3. Tomar cuidadosamente los ramos de la cosecha y sumergirlos a nivel de la copa en la solución de lavado.
4. Una vez lavado el ramo se coloca en una gaveta con solución de hidratación (hidratante para callas). La ponemos bajo la cámara de viento para que la humedad que queda del lavado se seque, más o menos para que las copas estén secas se requiere de 10 minutos.



Clasificación de la flor

1. Separar por dimensión, color y calidad, la flor que va a ser exportada. También debe separar la flor que no cumple condiciones de exportación, enviándola a la flor nacional.

	Procedimientos Administrativos		Página 19 de 24
	Producción		Rev.: No. 001 Fecha: 01/06/2011
Elaborado por:	<i>Geovana Chamba</i>	Aprobado por:	

2. Se clasifica la flor diferenciando:

Tamaño y color de copa

Maltrato en copas y tallos

Presencia de plagas y enfermedades

3. Se procede a separar la flor según la calidad:


Primera calidad.- flor sin lastimaduras, ni bordes partidos




Segunda calidad: se tolera lastimaduras pequeñas y bordes con partidos leves



Tercera calidad: lastimaduras medianas y bordes partidos medianamente.

	Procedimientos Administrativos		Página 20 de 24
	Producción		Rev.: No. 001 Fecha: 01/06/2011
Elaborado por:	Geovana Chamba	Aprobado por:	
<p>4. Luego que la flor está separada por variedad, calidad, tonalidad de color y por la medida, el personal a cargo del embonchado, toma un grupo de flor y la coloca en su mesa de trabajo.</p> <p>5. Hecho esto selecciona diez tallos semejantes en el tamaño y forma de la copa y los alinea desde la copa.</p> <p>6. Envolver con tape a 5 cm de distancia de donde va a pasar la cortadora, cada mesa tiene la señalización correspondiente para poder colocar la cinta y la misma después de ser cortada quede a 5cm de distancia de la base del ramo.</p> <p>7. Colocar el capuchón plástico y fijarlo con la misma cinta adhesiva.</p> <p>8. Cada ramo debe ir identificado con una etiqueta adhesiva, la cual debe contener información del nombre de la variedad, número de tallos, tamaño, calidad, fecha y un código de barras con la misma información que será leída por el ojo electrónico del computador.</p> <p>9. Hacer control de calidad de los ramos, realizar el monitoreo de plagas y enfermedades según el protocolo establecido</p> <p>10. Recibir los ramos que ya pasaron por el lector de barras y ordenarlos de acuerdo a día de cosecha, dimensión y variedad en las perchas ubicadas en el cuarto frío.</p>			


	Procedimientos Administrativos		Página 21 de 24
	Producción		Rev.: No. 001 Fecha: 01/06/2011
Elaborado por:	<i>Geovana Chamba</i>	Aprobado por:	

- Ubicar los ramos en gavetas para hidratarse por un mínimo de 6 horas en el cuarto frío a 10 grado centígrado de temperatura y en una solución de hidratación.



EMPAQUE

- Escoger la flor desde el día más antiguo, de manera delicada para que las copas no se aplasten
- Colocar los bunchs escogidos sobre la banda de la cámara de empaque, tomar uno a uno e ir descontando del stock de cuarto frío al timbrarlos pasando el código de barra de cada uno de ellos por el lector, para ir armando la caja.
- Las cajas internamente contienen polietileno y el cubre zuncho correspondiente.

	Procedimientos Administrativos		Página 22 de 24
	Producción		Rev.: No. 001 Fecha: 01/06/2011
Elaborado por:	<i>Geovana Chamba</i>	Aprobado por:	



4. Luego de colocar las flores tapar la caja, y pegar la etiqueta de identificación la cual contiene:

Nombre de la empresa

Tipo de flor


Número de guía


Dirección de consignatario

Longitud de tallos empacados

Número de ramos por variedad



	Procedimientos Administrativos		Página 23 de 24
	Producción		Rev.: No. 001 Fecha: 01/06/2011
Elaborado por:	<i>Geovana Chamba</i>	Aprobado por:	
<p>5. Colocar los zunchos externos, pegar etiquetas adicionales como la de Agrocalidad.</p> <p>6. Colocar cinta de embalaje, en la parte inferior externa del fondo tratando de cubrir las uniones que deja la máquina zunchadora al soldar el zuncho, para evitar que el roce con otras cajas haga que el mismo se suelte, en especial los zunchos internos que son los más importantes.</p> <p>7. Se colocan las cajas en sentido cruzado a dos columnas para que queden listas para subir al camión.</p> <p>8. El camión de la compañía se ubica en el muelle para proceder a cargar las cajas de acuerdo a una hoja de ruta preestablecida que guiará al conductor respecto a la prioridad de destinos. Una vez cargado se procede a cerrar las puertas del furgón y colocar el sello de seguridad con el número que constará en la guía de remisión de cada una de las agencias.</p> <p>9. Se toma la temperatura del furgón y se registra en el formato de ruta de embarque y también se lo registra en un formato complementario donde se manejan las humedades y temperaturas del área de embarque y furgón.</p> <p>Todo este proceso garantiza que las cajas lleguen a la agencia de carga con menos de 10 grados centígrados que es el requisito exigido por las aerolíneas para este tipo de flor.</p>			

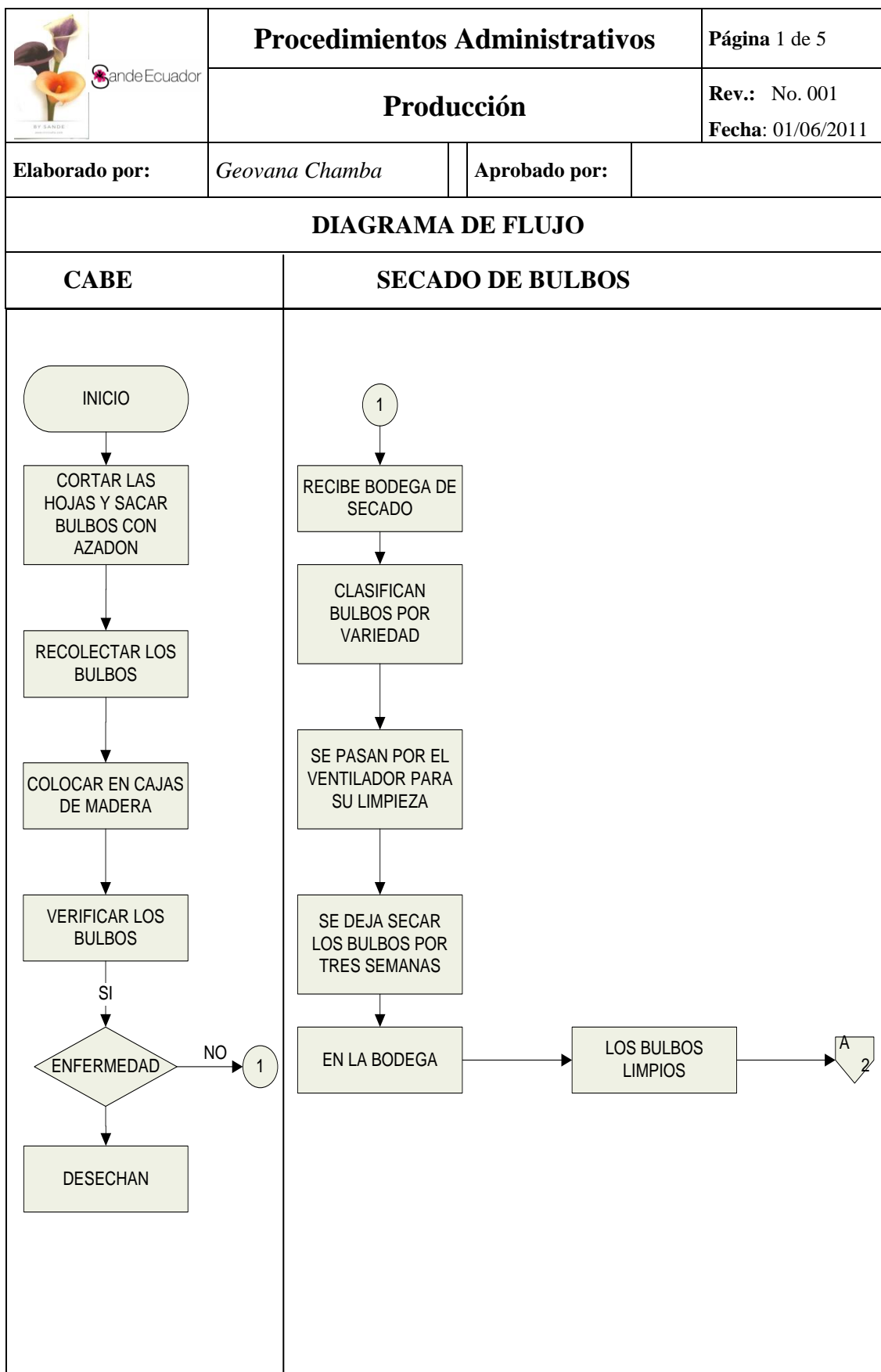
	Procedimientos Administrativos		Página 24 de 24
	Producción		Rev.: No. 001 Fecha: 01/06/2011
Elaborado por:	<i>Geovana Chamba</i>	Aprobado por:	

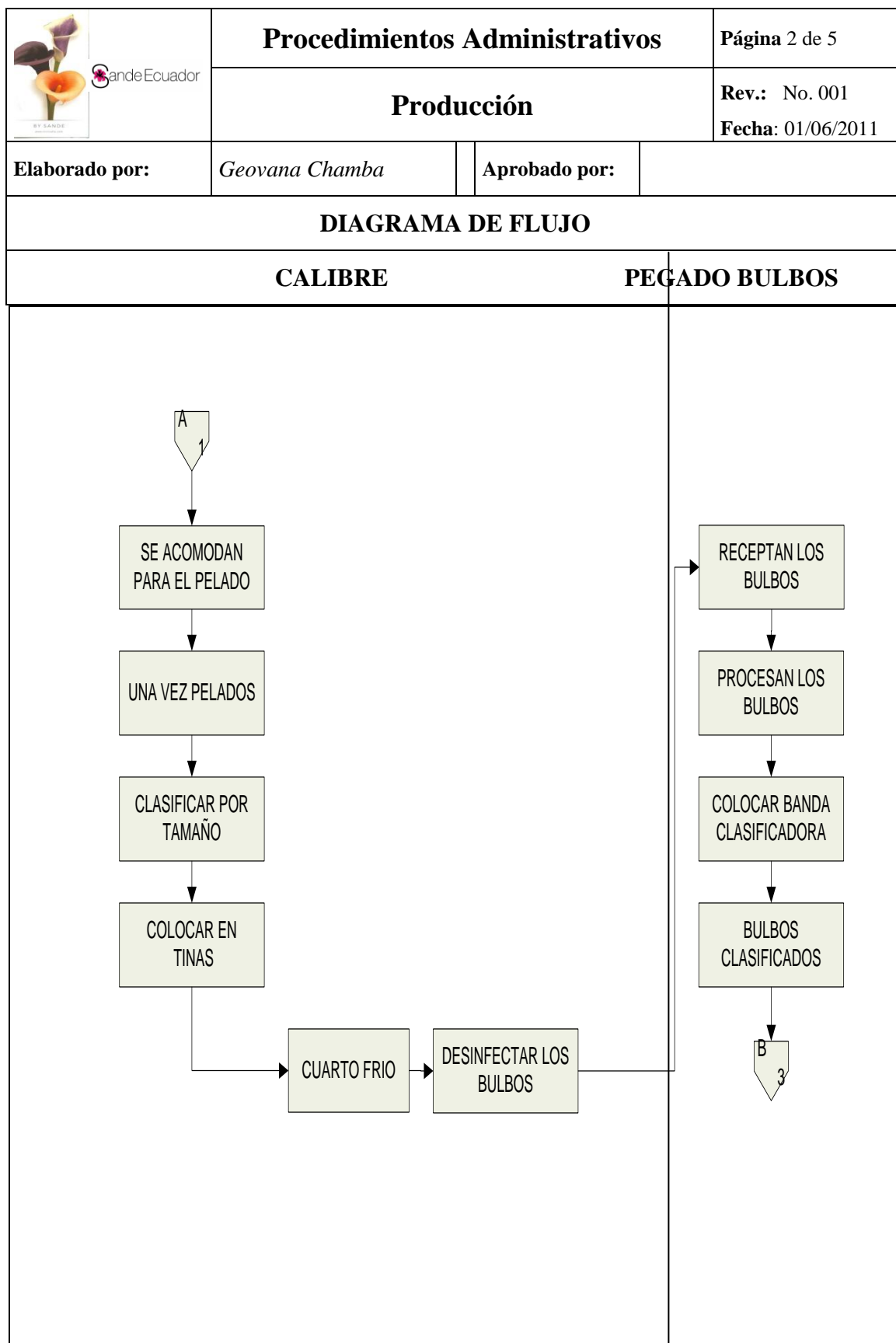
10. Una vez que llegue el camión a su destino se entregará la carga a la agencia respectiva que a su vez emitirá una hoja de recepción de carga, el chofer será la persona encargada de recoger toda esta documentación para al siguiente día entregar al departamento de coordinaciones de todas las agencias de carga que entrego carga el camión.

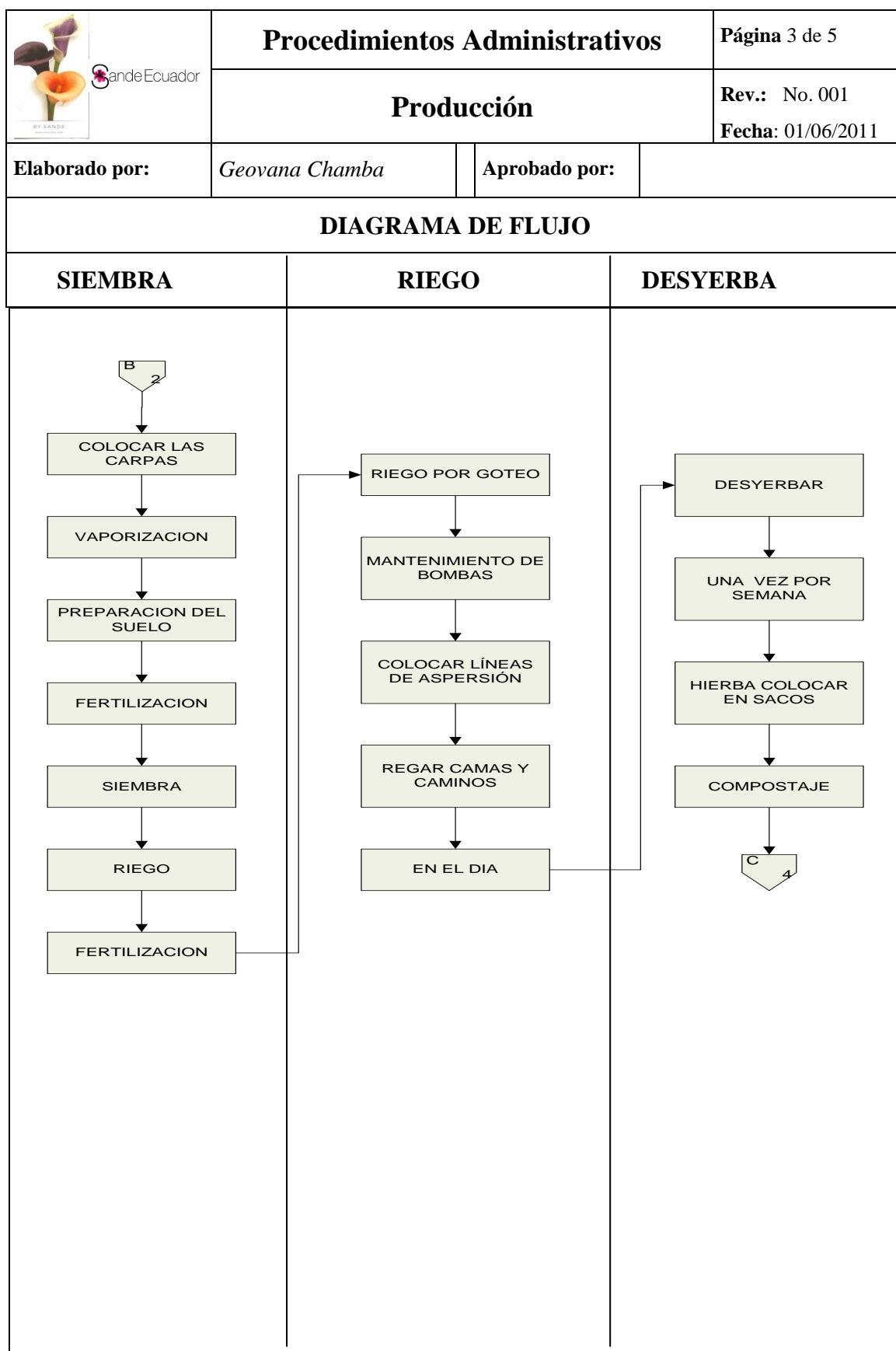


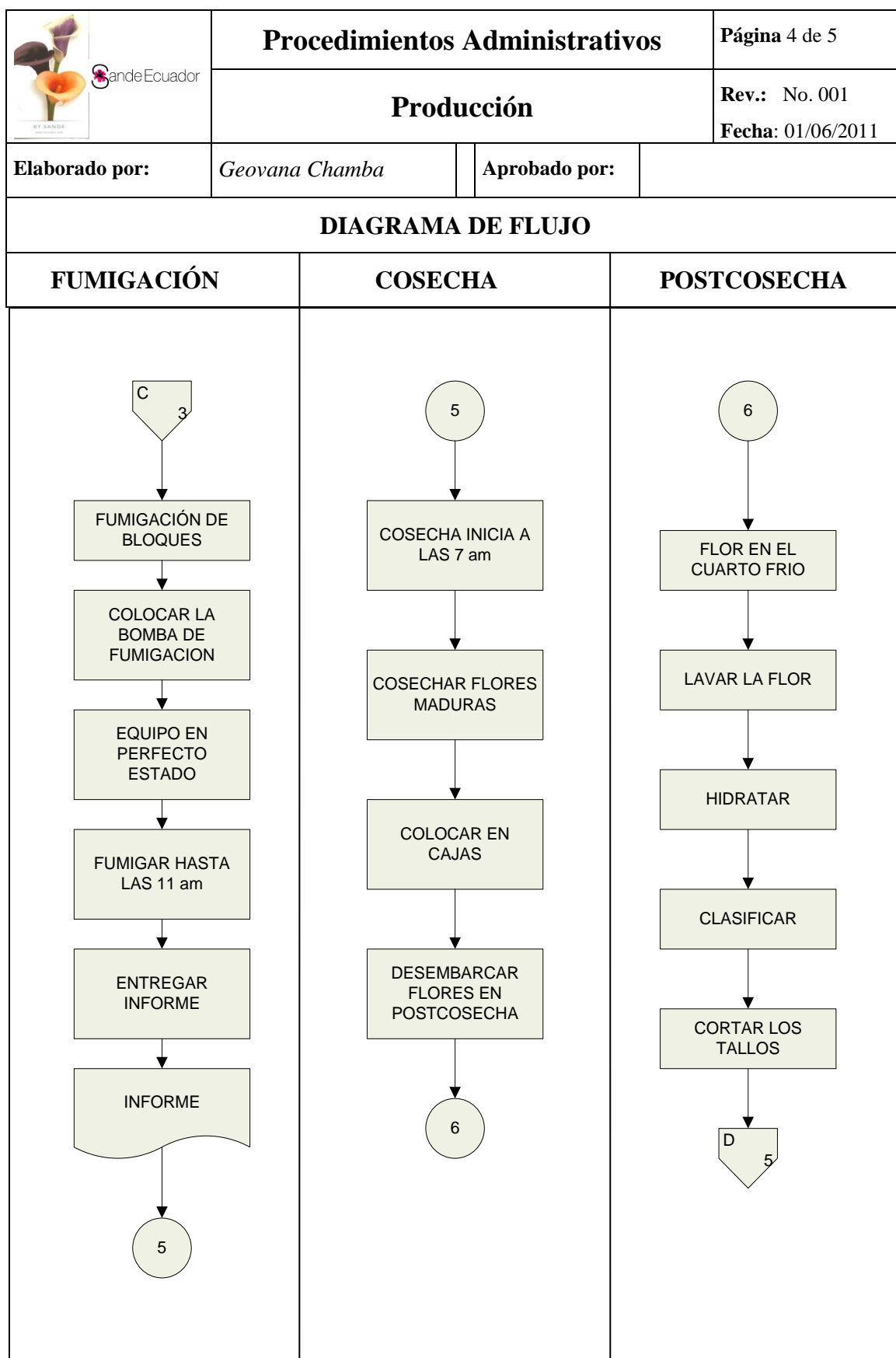
Cajas listas para exportar

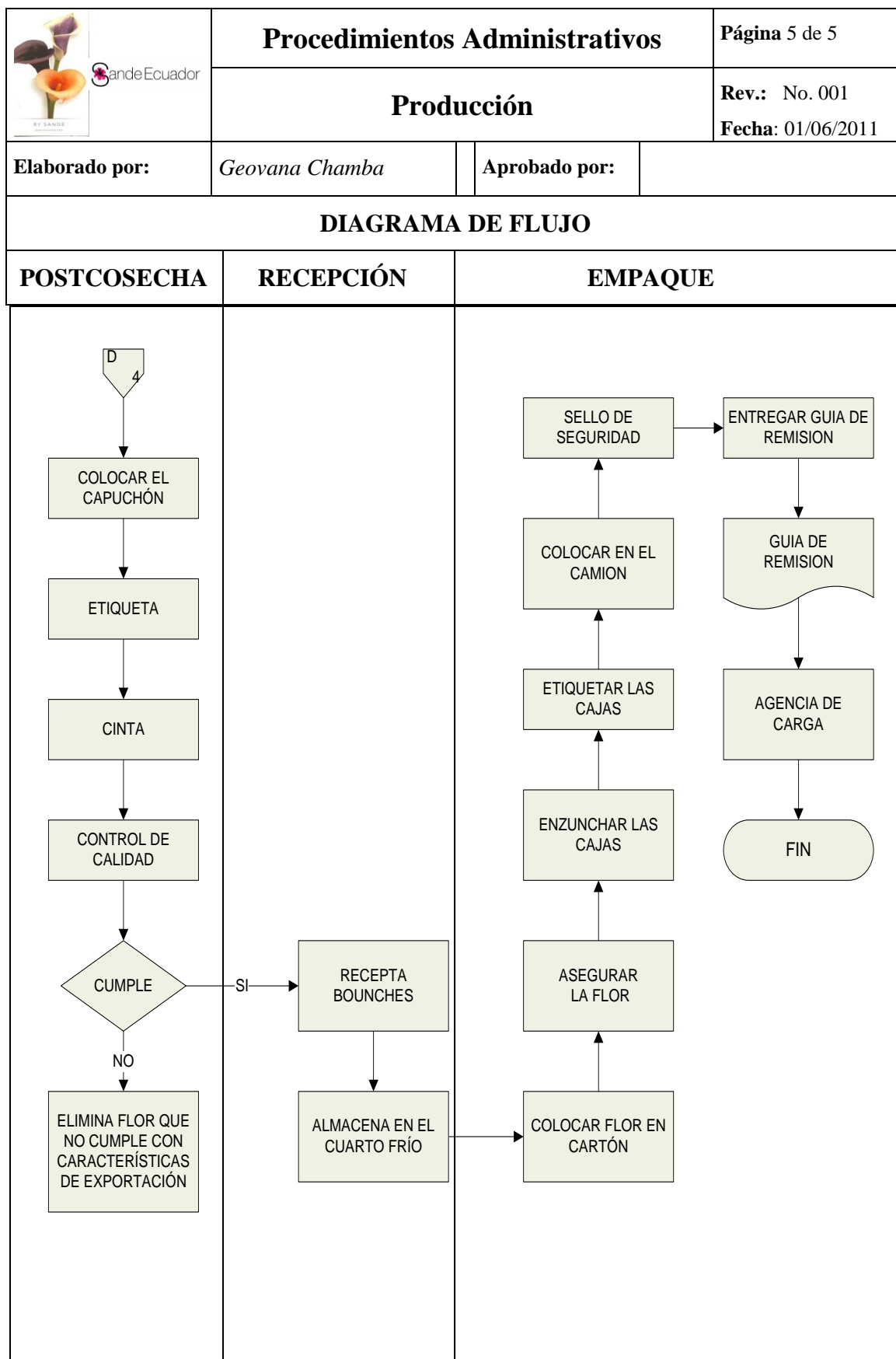













	Procedimientos Administrativos		Página 1 de 9
	Recursos Humanos		Rev.: No. 001 Fecha: 01/06/2011
Elaborado por:	<i>Geovana Chamba</i>	Aprobado por:	

Objetivo


La selección de personal es el proceso objetivo y planificado, mediante el cual la empresa se proporciona los sujetos idóneos para ocupar los puestos de trabajo vacantes o de nueva creación.

Alcance

En este proceso participan el Gerente General, el Asistente de Recursos Humanos.

Políticas

- El Gerente General es responsable que este procedimiento sea implantado.
- El Asistente de Recursos Humanos es responsable de cumplir y hacer cumplir lo estipulado en este documento.
- Se contratará personal para el área de producción solo los días lunes.
- Para contratar personal administrativo se realizarán pruebas de admisión.

	Procedimientos Administrativos		Página 2 de 9
	Recursos Humanos		Rev.: No. 001 Fecha: 01/06/2011
Elaborado por:	<i>Geovana Chamba</i>	Aprobado por:	

PROCEDIMIENTO


1. Para poder identificar la necesidad de cubrir una plaza de trabajo, manejaremos las siguientes variables:


- Cambio de Persona, cuando el desempeño de la persona no ha sido el adecuado es necesario cambiar de personal.
- Reemplazo por promoción, cuando la persona ha sido promovida a otra función por su buen desempeño y debemos cubrir la vacante que deja.
- Por creación de una nueva plaza de trabajo.


2. En cualquiera de estas etapas es necesario que cada Jefe de Área haga conocer al Gerente Técnico (producción) o al Gerente Financiero (personal administrativo y de comercialización) que existe una vacante.


3. Con el conocimiento de que existe una vacante se define el sistema de publicación para reclutamiento de candidatos, según el siguiente cuadro:


Posición	Sistema de reclutamiento
Gerente General	Referidos
Gerente Comercial	Referidos
Jefes de Área	Publicación Prensa
Área Administrativa	Publicación Prensa
Área Comercial	Publicación Prensa
Trabajadores de Finca	Recepción de Carpetas


	Procedimientos Administrativos		Página 3 de 9
	Recursos Humanos		Rev.: No. 001 Fecha: 01/06/2011
Elaborado por:	Geovana Chamba	Aprobado por:	
<p>4. Cuando se realiza una publicación esta podrá ser diseccionada de dos maneras, una mediante la asignación de un casillero postal en la cual se recibirán todas las carpetas, y la segunda mediante la asignación de un correo electrónico.</p> <p>5. Una vez recibidas las carpetas estas serán revisadas por cada uno de los jefes de área los cuales realizaran el primer filtro basándose en los perfiles del candidato.</p> <p>6. Las Carpetas que pasen este primer filtro serán entregadas a la asistente de Recursos Humanos, con quien se coordinara fechas y horas de entrevistas.</p> <p>7. Previo a la entrevista la asistente de Recursos Humanos procede a realizar una confirmación de datos, según los registrados en la Hoja de Vida. Si encontrase alguna novedad importante como inconsistencia en la información declarada, presenta novedades de honradez, y problemas en sus antiguos trabajos, se notificara inmediatamente al Jefe de Área, para que cambie de candidato.</p> <p>8. En la entrevista final con el Jefe de Área, se definen los datos como horario, sueldo, y fecha de ingreso, quien notifica inmediatamente a la asistente de Recursos Humanos; para que proceda a realizar contratos, ingresos al sistema, ingreso al IESS, proveer la inducción al personal y sus respectivos carnets. (Firman el registro de entrega de materiales y uniformes).</p>			


	Procedimientos Administrativos		Página 4 de 9
	Recursos Humanos		Rev.: No. 001 Fecha: 01/06/2011
Elaborado por:	Geovana Chamba	Aprobado por:	
<p>9. Para la inducción al personal se entrega una serie de trípticos los cuales contienen información sobre la política de seguridad y salud, el código de ética, valores y principios de la empresa, al momento de entregar la información al nuevo trabajador este nos firma la recepción de estos documentos en el mismo registro de entrega de materiales y uniformes.</p> <p>10. Para la creación de la Carpeta de Personal se necesitan los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal Administrativo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Llenar Formularios de Enrolamiento, (hoja de vida) ▪ Proporcionar dos fotos tamaño carnet, ▪ Adjuntar todos los documentos que soportar su instrucción, ▪ Adjuntar los certificados de trabajo, ▪ Adjuntar copias de los documentos personales como; Cédula de Identidad, Papeleta de Votación, Licencia, Libreta Militar (hombres), ▪ Adjuntar record policial, ▪ Si posee cargas familiares, Hijos adjuntar partidas de nacimiento y/o cédulas de identidad. 			

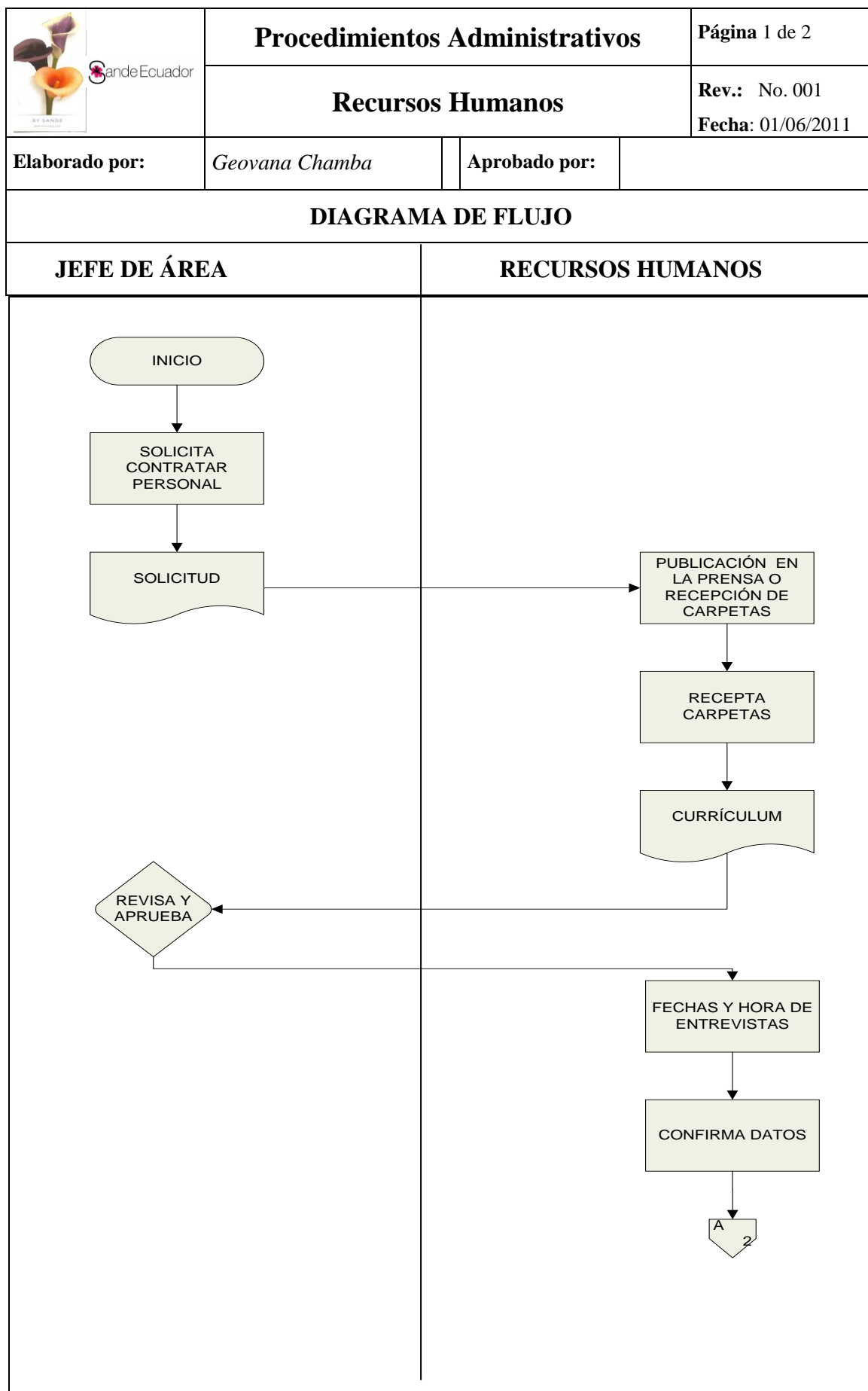
 Sande Ecuador	Procedimientos Administrativos		Página 5 de 9
	Recursos Humanos		Rev.: No. 001 Fecha: 01/06/2011
Elaborado por:	Geovana Chamba	Aprobado por:	
<ul style="list-style-type: none"> • Personal de Producción <ul style="list-style-type: none"> ▪ Llenar Formularios de Enrolamiento, (hoja de vida) ▪ Proporcionar dos fotos tamaño carnet, ▪ Adjuntar copias de los documentos personales como; Cédula de Identidad, Papeleta de Votación, Licencia, Libreta Militar (hombres), ▪ Adjuntar record policial, ▪ Si posee cargas familiares, Hijos traer partidas de nacimiento y/o cédulas de identidad. <p>11. Reclutamiento de datos de posibles candidatos para producción, la misma que se realiza los días lunes en caso de que exista alguna vacante, el Gerente Técnico revisa cada una de las carpetas y decidirá cuál es la persona más idónea para cubrir la vacante.</p> <p>12. Luego el nuevo trabajador es enviado a la oficina específicamente con la asistente de Recursos Humanos, la cual le hace llenar los formularios de enrolamiento y los envía al departamento médico para que se realicen un examen pre ocupacional, una vez realizado este examen se procederá a realizar contratos, ingresos al sistema, ingreso al IESS, proveer la inducción al personal y sus respectivos carnets. (Firman el registro de entrega de materiales, el mismo que se envía a la bodega).</p> <p>13. El siguiente paso a seguir es la entrega de los uniformes por parte del Jefe de bodega. (el empleado también firmará el registro de entrega de uniformes)</p>			

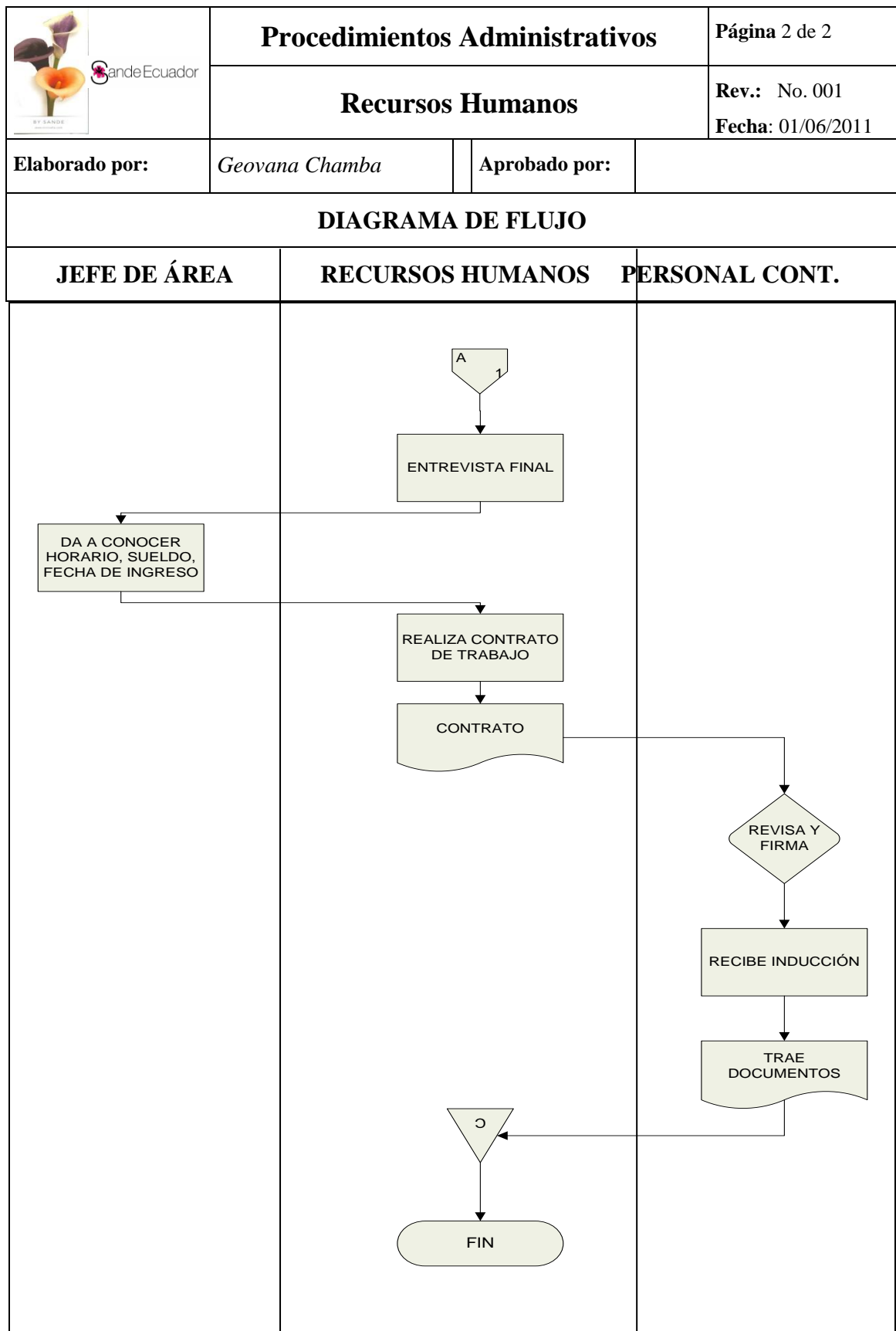
	Procedimientos Administrativos		Página 6 de 9
	Recursos Humanos		Rev.: No. 001 Fecha: 01/06/2011
Elaborado por:	<i>Geovana Chamba</i>	Aprobado por:	
<p>14. Y una vez cumplidos cada uno de los pasos anteriormente mencionados el nuevo trabajador es presentado con el superior y está listo para comenzar con sus actividades laborales.</p> <p>Registros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formularios de Enrolamiento, (hoja de vida) • Examen pre ocupacional • Contratos de trabajo • Registro de entrega de materiales y uniformes. • Aviso de entrada IESS <p>Archivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carpetas de personal, Administrativo y Producción. 			

	Procedimientos Administrativos		Página 7 de 9
	Desvinculación del Personal		Rev.: No. 001 Fecha: 01/06/2011
Elaborado por:	Geovana Chamba	Aprobado por:	
<p>1. Para poder identificar las formas de desvinculación de los ex trabajadores existen las siguientes variables:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Renuncia voluntaria por parte de trabajador ➤ Abandono de trabajo ➤ Y por otros motivos de separación mencionados en el reglamento interno de trabajo. <p>2. En caso de renuncia voluntaria el proceso comienza cuando el trabajador se presenta ante la asistente de Recursos Humanos, y le comunica su decisión de renunciar a su puesto de trabajo.</p> <p>3. Si el trabajador desea poner la renuncia debe entregar los uniformes, implementos y herramientas, los cuales fueron entregados para que realice sus actividades laborales (al jefe de bodega, el cual llenara el registro de devolución de materiales y uniformes), en el caso de carnets y llaves (a la asistente de Recursos Humanos). (Los carnets serán perforados y archivados junto con el acta de finiquito y demás documentos de la persona a la que corresponda).</p> <p>4. Si el trabajador recibió algún tipo de información que pertenezca a la empresa, en el momento de su desvinculación laboral, ésta deberá ser entregada a su jefe superior inmediato.</p>			

	Procedimientos Administrativos		Página 8 de 9
	Desvinculación del Personal		Rev.: No. 001 Fecha: 01/06/2011
Elaborado por:	Geovana Chamba	Aprobado por:	
<p>5. Con el documento que le dan en la bodega regresa a Recursos Humanos y la Asistente le prepara su formato de renuncia la cual debe ser firmada por el trabajador y se le pide un número de celular o teléfono convencional para poder comunicarle el día y la hora en el cual el Ministerio de Relaciones Laborales nos dio el turno para poderle pagar su liquidación.</p> <p>6. En caso de que algún empleado no haya entregado sus uniformes, herramientas, carnets, llaves e información provista por la empresa no se podrá proseguir con la firma de su renuncia y deberá regresar al siguiente día con todos estos implementos.</p> <p>7. El proceso para la desvinculación por Abandono de trabajo se da cuando el trabajador no asiste por más de tres días a laborar en la empresa y no justifica sus inasistencias.</p> <p>8. Para todos estos casos se realiza el aviso de salida en el IESS y se procede a realizar el acta de finiquito en la página Web del Ministerio de Relaciones Laborales y su respectivo cheque, el cual se lleva al Ministerio de Relaciones Laborales el día y la hora que ellos nos indican, para en ese momento proceder con el pago al ex trabajador y las actas sean firmadas y selladas.</p> <p>9. Luego son archivadas en la empresa</p>			

	Procedimientos Administrativos		Página 9 de 9
	Desvinculación del Personal		Rev.: No. 001 Fecha: 01/06/2011
Elaborado por:	<i>Geovana Chamba</i>	Aprobado por:	
<p>Registros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registro de devolución de materiales y uniformes. • Renuncia • Acta de finiquito • Aviso de salida de IESS <p>Archivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carpetas de Actas de finiquito 			





CAPITULO V

5.1 CONCLUSIONES

Las conclusiones son los resultados obtenidos después de haber realizado la investigación, las cuales nos muestra las carencias que tiene la empresa y lo que se puede lograr y mejorar con la elaboración del presente trabajo.

Durante los últimos 15 años, la evolución de la producción y comercialización del sector floricultor ha sido muy significativa, por lo que los empresarios han visto a este como un negocio lucrativo; pero las empresas florícolas han tenido la necesidad de realizar cambios constantes en la administración, para que estas funcionen correctamente acorde a las necesidades de demanda de los productos que ofrecen.

- La empresa no cuenta con una estructura orgánica que permita conocer gráficamente como está conformada, lo que dificulta que haya una buena organización y que los empleados desconozcan la relación de dependencia que existe entre cada uno de los departamentos que la conforman.
- Sande Ecuador Cía. Ltda., no cuenta con una estructura funcional, lo que dificulta a los empleados tener una visión clara de los pasos que deben seguir para ejecutar las actividades y de esa manera poder tomar las decisiones pertinentes.
- La falta de procedimientos administrativos en las áreas de Producción, Compras y Recursos Humanos impiden desarrollar eficientemente las tareas en cada área, debido a que son muchas las actividades que la empresa realiza.
- La empresa debe analizar sus procedimientos administrativos para establecerse como una empresa competitiva en el mercado de las flores.

5.2 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones son consejos de cómo y porque utilizar los resultados obtenidos del trabajo de investigación, para así tomar las mejores decisiones y hacer las correcciones necesarias y pertinentes de tal manera que se logre mejorar la situación de la empresa.

Las empresas florícolas deben tomar la decisión de analizar sus procedimientos administrativos y de producción, para establecer parámetros de calidad, establecer una adecuada estructura organizativa, e implementar sistemas que ayuden al mejor funcionamiento de la empresa a futuro.

- Contar con un organigrama bien estructurado que gráficamente muestre todos los departamentos que conforman la empresa, su organización y la relación de dependencia que existen entre ellos.
- La aplicación de los procedimientos administrativos ayudará a que cada uno de los empleados de la empresa conozcan cuáles son sus principales funciones, obligaciones y responsabilidades, evitando así pérdida de tiempo y duplicación de actividades consiguiendo de esta manera el logro de los objetivos propuestos.
- Los procedimientos administrativos ayudará a realizar de una manera clara, eficiente, eficaz y económica cada una de las actividades ya que es elaborado de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la empresa y sus departamentos y así poder obtener los objetivos propuestos, ayudando al crecimiento, desarrollo y buena marcha de la misma.
- La empresa tiene algunos años de funcionamiento, la cual debe buscar los mecanismos para mejorar sus procedimientos con los que funciona actualmente, para seguir compitiendo con las demás florícolas del país.

BIBLIOGRAFÍA

- Código de Trabajo
Editorial Corporación de Estudios y Publicaciones
Año 2010
Quito – Ecuador
- Ley de Compañías
Editorial Corporación de Estudios y Publicaciones
Año 2010
Quito – Ecuador
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
Editorial Corporación de Estudios y Publicaciones
Año 2011
Quito – Ecuador
- CHIAVENATO Idalberto
Administración en los nuevos tiempos
Año 2002
- DÁVALOS Nelson
Diccionario Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría
- Robbins Coulter
Administración octava edición,
Pearson Educación,
México 2005
- Vásquez R. Víctor Hugo,
Organización Aplicada,
Año 2007
- MEWMAN, William H.,
Proceso Administrativo

- www.accionecologica.org/
- <http://www.todo-flores.com/Enciclopedia/Miscelaneos/Historia.html>
- www.iess.gob.ec